

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.



علي بن إبراهيم النعيمي

من البادية إلى عالم النفط

مِنَ البادِيَةِ
إلى عالَمِ النّفْط


مكتبة
الفكر الجديد

علي بن إبراهيم النعيمي

من البادية إلى عالم النفط



الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L





الطبعة الأولى: 2016 م - 1438 هـ

Originally Publisherd by Portfolio Penguin, part of
the Penguin Random House group of companies

جميع الحقوق محفوظة © علي النعيمي، 2016

ردمك 978-614-01-2083-0

تــوزيـــع



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (1-961+)
ص.ب: 13-5574 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان
فاكس: 786230 (1-961+) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو الكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو أية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات واسترجاعها، من دون إذن خطي من الناشر.

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل

صورة الغلاف: **مصلح جميل الخثعمي**

التنضيد وفرز الألوان: **أبجد غرافيكس**، بيروت - هاتف 785107 (1-961+)
الطباعة: **مطابع الدار العربية للعلوم**، بيروت - هاتف 786233 (1-961+)



المحتويات




مكتبة
الفكر الجديد

الإهداء

أهدي هذا الكتاب إلى زوجتي ظبية،

التي لولا حبّها ودعمها، لما أبصر هذا العمل النور.

كما أهديه إلى أولادي الرائعين،

ريم ورامي وندى ومحمّد،

وأولادهم الذين يمنحونني الأمل.




مكتبة
الفكر الجديد

مُقَـدِّمَـة

لا تعرف حياة الصحراء القاسية الترف، فالطعام قليل، والماء شحيح، ولا كهرباء تكسر هجير الصيف، أو تقي زمهرير الشتاء. في تلك الصحراء الواقعة شرق المملكة العربية السعودية ولدتُ لأم بدوية عام 1935، وظللتُ أرتحل معها وعشيرة كبيرة ثماني سنوات نطلب الماء والكلأ. لم أعرف النعل حتى بلغت التاسعة، إذ لا يحتاجها ابن بادية كان أول عمل يزاوله رعي الغنم في الرابعة من عمره. تلك حياة تشد العود، وتعلم الصبر، عنوانها الكفاح من أجل البقاء.

اكتُشف النفط في المملكة عام 1938، فتبدل حال البلاد وأهلها. ما زلت أذكر كيف قادتني الصدفة، وأنا ابن الثانية عشرة، إلى العمل ساعيا في تلك الشركة الأمريكية الجديدة. لم تكن الصدفة وحدها، بل ربما صرفتني كذلك بعض المحن التي أصابت أهلي إلى طرق باب ما كان يُدعى ببساطة أرامكو آنذاك، فبقيتُ داخل أسوارها سبعين عاماً. لفتت سرعة البديهة والاجتهاد، اللذَين تفرضهما غلظة عيشنا، نظر رؤسائي في الشركة. فمُنحتُ فرصة التعليم في المملكة، ثم في لبنان. ولقي اجتهادي وحماستي الشديدان تشجيعاً كبيرا، فدرستُ الجيولوجيا في جامعة ليهاي في بنسلفينيا، ثم أتبعتها بدراسة الماجستير في جامعة ستانفورد في كاليفورنيا. عدت بعد ذلك إلى المملكة في نوفمبر من العام 1963 مسلحا بالعلم، ومؤهلا لتطبيق ما تعلمته، فتدرجت في عدة وظائف في قطاع النفط، ولعل فيما حصلت عليه من ترقيات متتالية شاهداً بفضل الله على الكفاءة وحسن الأداء.

أُسألُ عن سر نجاحي فأجيب بتوفيق الله ثم بالاجتهاد، وبعض الحظ،



وكسب ثقة رؤسائي في العمل. فحين ينال رئيسك ترقية نتيجة نجاح المهام التي أوكلها إليك، فستخلفه في منصبه، وهكذا أصبحت أول رئيس سعودي لشركة أرامكو عام 1984، ثم أول رئيس تنفيذي بعد تغيير اسم الشركة إلى أرامكو السعودية عام 1988. لم يكن تسنم مناصب كتلك مألوفا لأبناء البادية، وما كدت أحتفل بهذا النجاح حتى كدر صفوه نشوب حرب الخليج سنة 1990 التي شكلت تهديدا مباشرا للمملكة ولاحتياطيّها الهائل من النفط. وانتهت الحرب وقد كتب الله لنا النصر بفضله، ثم بحكمة قادة المملكة وبسالة جنودها وشعبها، ودعم أشقائها وحلفائها. ولقد سطر موظفو أرامكو السعودية في تلك المرحلة، ملحمة من العمل الشاق والجهد المتواصل لضمان سلامة النفط واستمرار تدفقه رغم حلكة الظروف.

في تلك الأثناء اتجهت أنظاري نحو الشرق، فقد استشرفتُ مستقبلا باهرا لنمو أرامكو السعودية في أرجاء قارة آسيا، ولا سيما الصين التي أخذ اقتصادها بالنهوض. كنت مستمتعا بتلك التجربة، إذ سبرتُ ثقافات جديدة، وتعرفتُ على أشخاص كثر، وخضتُ مفاوضات شاقة. وبينما كنت أعدُّ العدة للتقاعد وقد بلغت الستين، إذ بي أتشرف بتلقي اتصال من خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز رحمه الله، يكلفني به تولي وزارة البترول والثروة المعدنية، فنهضتُ بما كُلفته. وهكذا ابتدأ في عام 1995 فصل جديد في حياتي امتد أكثر من عِقدين، التقيتُ بقادة الدول، وشاركتُ في رسم السياسة النفطية في المملكة والعالم، وتجاوزتُ تحديات محلية ودولية كثيرة، فقد انهار سعر برميل النفط سنة 1997/ 1998 إلى ما دون 10 دولارات، مما جعلنا ننهمك في مفاوضات دبلوماسية شديدة، ثم قفز سعر البرميل عام 2008 إلى 147 دولارا، وقد جعل ذلك المفاوضات أشد، والقرارات أصعب.

وعلى الرغم من رحلة الحياة الشاقة، لم ألتفت يوما إلى الوراء، ولو عاد بي الزمن لأعدت الكَرَّة بلا تردد. وهأنذا أكتب سيرتي غير طامع بمجد



ولا ساع إلى شهرة، ولَكَم طُلبَ مني ذلك مراراً، غير أني لم أجد الرغبة فيه، ولا الوقت له. وما زلتُ أحسبني لا أحفل بتدوين تجربتي إلا أن تقع في أيدي شباب المملكة والوطن العربي، فقد يجدون بين طيّاتها نموذجا يُحتذى، وتجربة يوقف عليها. وما أنا إلا واحد من نماذج مشرفة كثيرة يزخر بها عالمنا العربي الذي كثيرا ما يُساء فهمه مع الأسف، فأصبح زاداً تلوكه وسائل الإعلام العالمية، وبؤرة تنقض عليها كاميراتها لتجسد الخلافات والصراعات ليس إلا. لكن هذا، وإن كان واقعا، لا يعبر عن حقيقتنا نحن العرب، فنحن بشر كغيرنا، لنا أسرٌ نرعاها، وأطفال نعيلهم ونهتم بصحتهم وتعليمهم، كما أننا شعب مرح، مليء بالطيبة والعطف، يفيض حبا وإخلاصا. لذا آمل أن يساهم هذا الكتاب في إيضاح وجهنا المشرق.




مكتبة
الفكر الجديد

1
شدُّ الرحال - 1935

لا تزال صورة بيوت الشعر حيّةً في مخيلتي، تتجاور منتصبة على الرمال، وكأني ما زلت صغيرا لا أدعها تتوارى عن ناظري، فلقد كانت الديار ومن فيها هي العالم الذي أعرفه. أذكر كيف رعيت الغنم وأنا ابن أربع سنين مع أخي من جهة الأم محمد.

كنا نغدو مع بزوغ الفجر نسوق قرابة 150 رأسا من الغنم لترعى قريبا من مضاربنا، وكثيرا ما كنا نعود وقد فقدنا من القطيع رأسا أو رأسين. أدرك خالي سر فقدان الأغنام فقال لي: «يا علي، أظن أن ذئبا يأكل غنمكم». لم أتنبه بصراحة لنقص عددها، فلم أكن أعرف الحساب، بل لم أكن أعرف القراءة ولا الكتابة. انطلقنا مع خالي نقتفي أثر الذئب حتى وصلنا إلى دحل غائر، فجمع بعض فروع الشجر المتناثر حولنا، وطلب إلينا رصها على مدخل الدحل بينما يتولى هو قتل الذئب القابع في الداخل ببندقيته القديمة. أمرنا خالي أن نراقب الأغصان، فإن لم تهتز بعد سماعنا لإطلاق النار فيعني أنه قد قتل الذئب، وأما إن اهتزت فيعني أن ذئبا مذعورا هائجا قد خرج إلينا. شمرنا أنا ومحمد ثيابنا وربطناها على خصورنا تأهبا للفرار، ولم نكن ندرك نحن الصغيران أن اصطيادنا هو أهون على الذئب من الإمساك بشاة قاصية. سمعنا دوي الطلقة في الداخل، وبعد لحظات قليلة مرعبة خرج خالي يجر وراءه ذئبا سمّنته لحوم شياهنا. قيل لنا فيما بعد إن لحم الذئب يمدنا بالشجاعة، فالتهمتُ حصتي من الذئب المسلوخ بلا تردد غير آبه بملوحة طعمه التي لا زلت أذكرها. وارتديتُ مثل أخي محمد قلادة فيها نابٌ انتزعه خالي من فك الذئب، إذ يعتقد الخال



بأن الناب يطرد الجن، وقد احتفظت بقلادتي تلك لسنوات عديدة.

لم يتغير وجه الحياة في البادية منذ قرون، فلو قدر لي أن أولد في ثلاثينات القرن التاسع عشر أو الثامن عشر أو حتى السابع عشر، فسأنشأ كما نشأت بعد ولادتي عام 1935 صبيا حافيا يرعى الغنم. فرضت مواسم المطر وأماكنه جداول الترحال بحثا عما نكلأ به دوابنا، أما نحن فلم نكد نجِدُ إلا ما يقيم الأود. لقد عشنا حياة شبه معزولة عن المدنيّة والحضارة، فليس من الإنصاف وتلك هي الحال أن يُقال بأننا لا نفقه شيئاً في مبادئ التمويل المالي ولا نحسن استخدام التقنيات الحديثة، لأن تلك المفاهيم غائبة برمتها عن معظم أبناء بيئتنا. لقد كانت كتبنا هي الشمس الحارقة، والقمر المنير، والنجوم المتلألئة، وكانت مدارسنا مجالس السمَر حول النار، وكانت أحاديثنا مع الأغراب عند واحات النخيل أو في ميادين المدن الساحلية وأسواقها بمثابة وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة اليوم. لم نأبه للفقر ولا لشظف العيش، فقد جعل ترابط أبناء عشيرتنا حياتنا سعيدة وادعة.

لم تكن قد مضت ثلاث سنوات على تأسيس دولتنا الفتية يوم أبصرت عيناي النور، فقد نصر الله الملك عبدالعزيز حين خرج طالبا مُلك آبائه وأجداده، يجمع شعث بلادٍ تفرَّقَت على رقعة الجزيرة بين أقاليم وهجر تحكم نفسها، عُدته إيمانه بالله، وعتاده رجال حملوا الشجاعة والصبر قبل السيوف والبنادق، فأرسى بتوحيدها أركان الدولة التي حملت اسم آل سعود.

حُكم أسرة آل سعود في الجزيرة عريق، يعود إلى سنة 1720 على أقل تقدير، إذ انطلق من مدينة الدرعية شمال الرياض، آخذاً تأثيره بالانتشار خلال القرن التاسع عشر، متصديا للحملات الشعواء التي شنتها القبائل الموالية للدولة العثمانية آنذاك. كان التحدي كبيرا للأسرة الحاكمة، ولا سيما أن آل سعود لم يرَوا التحالف مع بريطانيا العظمى، الباسطة نفوذها في المنطقة، والمهيمنة على أجزاء كثيرة من العالم وقتها.



خسر الإمام عبدالرحمن بن فيصل بن تركي حكم الرياض سنة 1891 بعد معركة طاحنة انتصر فيها محمد بن رشيد حاكم حائل الواقعة في شمال نجد، فأقسم عبدالعزيز بن عبدالرحمن – الذي سيصبح فيما بعد ملك البلاد بأسرها – بأن يستردّ مُلك أبيه. نزل عبدالعزيز وأبوه في قبيلة آل مُرّة على أطراف الربع الخالي، فصقل مهاراته في القتال، وتنوّعت خبراته في الحياة، ثم استقرّا لعدة سنوات في الكويت ضيوفا على شيخها ابن صباح عام 1896. استفاد ملك المستقبل من وجوده في مركز تجاري كالكويت، فواصل إعداد نفسه كقائد فذ، وزعيم عظيم، وراقب عن كثب كيف يكون المرء مفاوضا فطنا، سواء مع العرب أم غيرهم، فأصبح بحلول العام 1902 جاهزا لِيَبُرَّ بقَسمه. خرج عبدالعزيز في نفر من الرجال، فأطاحوا بوثبة جسورة بحكم ابن رشيد في الرياض. استردّ بذلك مُلكَ أبيه عبدالرحمن، الذي تنازل بدوره لابنه عبدالعزيز، فخطى الملك المؤسس الخطوة الأولى في مسيرة ثلاثين عاما نحو توحيد المملكة العربية السعودية.

على الرغم من انزواء عشيرتي عما يدور حولها من أحداث، إلا أننا لمسنا أثر الكساد الاقتصادي الذي أصاب العالم في ثلاثينات القرن العشرين. كانت عوائد وفود الحجيج هي عماد اقتصاد الدولة في سنواتها الأولى، فقد استقبلت المملكة في أواخر العشرينات زهاء 100 ألف زائر للحرمين سنويا، ولكن العدد أخذ بالانحسار حتى بلغ الخُمس قبل ولادتي بفترة وجيزة. حدا ذلك بالملك عبدالعزيز للبحث عن مصدر جديد للدخل يضمن به ازدهار بلاده وشعبه، ولم يُطلع على نيته سوى قلة من خاصة مستشاريه. هكذا بدأ البحث عما سيصبح لاحقا أكبر احتياطي للنفط الخام في العالم، سيغير ملامح المملكة، بل ملامح اقتصاد العالم نفسه.

كنت محظوظا ولا شك – سواء بناب ذئب أم بدونه – لأني شهدت بداية النهضة وتباشير الازدهار. قدر لي أن أتنقل بين وظائف القطاع النفطي لعدة



عقود حتى تسنمت هرم شركة أرامكو السعودية فكنت أول رئيس تنفيذي سعودي لها، ثم عينتُ وزيرا للبترول والثروة المعدنية عام 1995 مما جعلني أمثل المملكة في محافل ومنظمات عالمية كثيرة، تأتي على رأسها منظمة الدول المصدرة للبترول (أوبك). التقيت خلال وزارتي بالعديد من قادة الدول المبرزين، كما ساهمت – بعد الرجوع إلى الملك – في رسم سياسة المملكة النفطية في العالم، والتي قد تُلقي بعض دول النفط بسببها اللوم على المملكة، ولا سيما بعد هبوط أسعار البترول لأقل من النصف في أواخر عام 2014. ولكن حري بتلك الدول أن تراجع نفسها، وتنظر من الذي يستحق أن يُلقى عليه اللوم، وتتذكر كيف كان سيل الانتقادات ينهمر على المملكة بسبب ارتفاع أسعار النفط قبل سنوات. فهل يتطلع اللائمون اليوم إلى تلك الأسعار الشاهقة؟ دعونا لا نستبق الأحداث، فإن غدا لناظره قريب.

يرحل أبناء جيلي تباعا مع مرور الأيام، دون أن يعرف أحفادهم الذين أطرقوا برؤوسهم أمام هواتفهم الذكية كيف عاش أجدادهم، فحياتنا في البادية تحت شمس الصحراء ونجومها غريبة عليهم. وعلى الرغم من طراوة العيش اليوم، فما زال الماضي جديرا بأن نتذكره ونورث تجاربه للأجيال القادمة. أضع هنا حكاية فتى من عامة الناس، أتى من البادية، ونشأ كأترابه، لا يجد إلا الكفاف، ولا يكلُّ من العمل، شبَّ في عالم تلاطمَتْ أمواجُه، فصاغت جوانب من شخصيتي التي كان لها – بعد توفيق الله –، بالإضافة إلى شيء من الحظ، فضلٌ في ارتقاء الوظائف في تلك الفترة.

ارتحلت خلال السنوات الثماني الأولى من حياتي في البادية مع أسرتي وعشيرتي، فالعشيرة تتألف من عدة أسر، وتجتمع العشائر لتشكل القبيلة. يتفاوت عدد الأفراد في العشيرة، أما نحن فكنا مجموعات تتألف من خمسين إلى مائة رجل أو نحو ذلك، نتنقل في صحاري شبه الجزيرة العربية وأريافها. وكان لكل قبيلة منطقة محددة عُرفا ترعى فيها مواشيها وتدعى (الديرة). تستبد



القبيلة بآبار الديرة، فيصبح تعدي قبيلة أخرى على مائها عملا موجبا للحرب، ولا سيما في مواسم القحط. عشنا في خيام تشبه الصناديق، مصنوعة من شعر الماعز الأسود، ندعو واحدها «بيت الشعر». حين نحل بأرض خلال ترحالنا الموسمي تُفتَح خيامنا عادة في اتجاه الريح، وتقسم بسواتر قماشية لثلاثة أقسام: قسم للرجال والضيوف، وقسم لأهل البيت، وقسم يُجعل لأغراض الطهي. يُنسَج قماش الخيمة على نحو يُنفِّذ الهواء، ويرُدّ الرمال إلى حد ما، أما الأرض فتفرش بالسجاد. كنا نصادف عربا غيرنا خلال تنقلنا على امتداد شواطئ الخليج، ولكن تكاد تدور حياتنا حول أسرنا وعشيرتنا فحسب، فشاع بيننا زواج أبناء العمومة. ارتحلنا لمسافات طويلة امتدت من الكويت شمالا، وصولا إلى واحة النخيل المترامية الأطراف عند بلدة الهفوف القديمة على بعد 500 كيلومتر في الجنوب الشرقي. كنا نقايض مواشينا ومنتجاتها بالحبوب والأغذية الجافة.

يساء فهمنا نحن البدو، ربما لجلافتنا، لذا يخشانا أغلب الغرباء. ألف الدكتور بول هاريسون بعد زيارته للمنطقة كتابه (طبيب في شبه الجزيرة العربية) ونشره عام 1943، ذكر فيه أن البدو «يرون العالم بأعين مختلفة»، وهذا صحيح حتى في أيامنا الحالية. يقول د. هاريسون:

«يعيش البدوي معظم حياته مع قطعانه. يرعاها ويحميها من الأعداء... يتجوّل معها طوال اليوم في الجبال والوديان، ويدلّها على أفضل الأماكن لإيجاد الماء والكلأ. في المقابل، يقتات هو على حليبها ولحومها ويستخدم جلودها. فيعيش كلّ منهما مع الآخر ومن الآخر ومن أجل الآخر، كشريكَين في المكان الأكثر تحرّراً وجوعاً في العالم.»

ومع أني لا أذكر جوعا بلغ بنا حد وصفه، إلاّ أنّه وصفنا بدقة في قوله: «يبدو أنّه لا حدود على الإطلاق لقدرتهم على التحمّل».

ينتمي والدي إبراهيم إلى قبيلة النعيمي، أما والدتي فاطمة فهي من قبيلة



العجمان، وكلتاهما قبيلتان ذائعتا الصيت في شبه الجزيرة العربية. أثناء عمل والدي مع خالي في مواسم الغوص لصيد اللؤلؤ، تزوّج بوالدتي قبل بلوغها الرابعة عشرة من عمرها. حملتُ اسم قبيلة والدي، لكني ولدت وترعرعت بين أخوالي العجمان، إذ طلّقها أبي بعد عدّة سنوات من الزواج، وقد كانت حاملا بي آنذاك. قد يستهجن البعض هذا الأمر، لكنه غير مستغرب في البادية، فلم تُنبذ والدتي بسبب طلاقها، بل أعيدت هي وأولادها بكل بساطة إلى أسرتها الأكبر. وهناك تزوّجت أمي مجدّداً، كما كان لأبي أولاد من زوجات أخريات، لكنّنا لم نكن على تواصل.

كانت أمّي امرأة بدينة لطيفة المعشر، لا يتجاوز طولها مترا ونصف، تتشح بالسواد كأغلب نساء البادية، وتتزيّن بحلي فضّية بسيطة. أنجبتني في قرية صغيرة تدعى الراكة، وهي اليوم جزء من مدينة الخُبر الكبيرة الواقعة شرق المملكة. كانت القرية مهوى للبدو الرحل نظرا لمخزونها الدائم من مياه الآبار الارتوازية المتاح للجميع. ولدتُ في خيمة الأسرة كحال كثير أمثالي، فلم تكن تنتشر المستشفيات على الرغم من وجود نساء يقمن بمهمّة القابلات، ويساعدن في التوليد. جئت خامس خمسة: يوسف، ومريم التي توفّيت قبل ولادتي، وعليّ وعبدالله، وأخيرا أنا عليّ الصغير. لم تكن بيئةً تسهل فيها تربية الأطفال، فقد أصابتنا أمراض كُثر نتيجة لنقص الفيتامينات في طعامنا، فضلا عن تدني متوسّط العمر المتوقّع أصلا في تلك الفترة. كان البدو أقصر قامة بالنسبة إلى الحضر في الشرق الأوسط، فتحالفت البداوة وعوامل الوراثة لأصبح فتىً قصيراً بين قوم قصار.

انتقلنا بعد ولادتي إلى الصمّان شمال شرق الرياض، إذ تعشب أرضها مع هطول الأمطار، فنقضي فيها الشتاء والربيع، ثم نرتحل عنها بحثا عن الماء. ومع أنّنا عشنا في وفرة من اللحم واللبن، إلا أننا لم نحصل في تلك الأيّام على الخضروات أو الفاكهة سوى التمر. كان يومنا يبدأ مع أذان الفجر، فإما



أن نصلي في مسجد إن كنا قد نزلنا بقربه، وإلا فإننا نفرش سجادنا باتجاه القبلة ونصلي. يشرع الرجال بعد ذلك بدقّ حبوب البنّ بالنجر أو المهباش. ما زلت أذكر حتّى اليوم كيف تدعونا طرقاته إلى إفطار بسيط من تمر وقهوة زكيّة الرائحة، أمّا لبن الإبل فيترك للأطفال الصغار.

كنا نملك نحن الصبية وقتا طويلا لاكتشاف الصحراء ولا سيما في غياب المدارس. فتدرجت في ذلك ابتداء بتعلم التقاط (الدموسة)، وهي سحالي صغيرة كنا نشويها على العيدان، حتى تعلّمت لاحقا كيف أنصب الفخاخ للطيور لأشويها هي الأخرى. ومن جملة الأساليب التي نتبعها لاصطياد السحالي، إيلاج العيدان الصغيرة في جحورها. وفي أحد الأيّام، انتابني الملل فتبوّلت في أحد الجحور، ثمّ سمعت صوتا، وإذ بسحلية بلا قوائم تخرج من الجحر، فهرعت مفزوعا إلى الخيام أطلب النجدة، فقام (قنّاص) بقتل ما عرفتُ لاحقا بأنه أفعى من نوع كوبرا الصحراء النادرة جدا، والسامّة للغاية. سررت بعد سنوات عندما توظف أبناء ذلك القناص في أرامكو السعودية.

في صغرنا، كنّا ننفّذ ما نُؤمر به بلا جدال. ومن جملة ذلك أني حين بلغت الخامسة أو تزيد قليلا أُتِيَ بي ومجموعة من أترابي إلى إحدى الخيام، وأُمِرنا بالاضطجاع على ظهورنا جنبا إلى جنب دون أن نُخبَر بما سيحل بنا، وأكاد أذكر أن والدتي أوحت لي بالنظر إلى سقف الخيمة. ثمّ دخل رجل قام بتختيننا بحركة سريعة مستخدما أداة حادّة.

لحياة البادية سحرها. فعندما تزوّجت أمّي بعد طلاقها من أبي، أُعطيت مهراً ناقة بيضاء جميلة. فقامت الأسرة ببناء هودج صغير وضعته على ظهرها، وكنا نركب فيه أنا وأمّي وأخي محمّد. خف الناقة عريض يناسب السير على الرمال، لكن تواجهه صعوبة في اجتياز المسطّحات الملحية، أو السِباخ، التي غالبا ما تكون مكسوّة بالطين الزلق. وفي أحد الأيّام، بينما كنا في طريقنا إلى الهفوف، وطِئت ناقتُنا أرضاً زلقة فزلّت قوائمها. وبعد سنوات من تلك



الحادثة، وبينما كنّا منهمكين في سحب شاحنة الشركة من حفرة وحل غرزت فيها، عاودتني ذكرى الأيادي التي تلوّح في الهواء لإنزالنا عن ظهر الناقة الباركة على الأرض، وإيقافها على قوائمها مجددا ومن ثمّ إعادتنا فوق ظهرها.

وعلى الرغم من شبهي ببقية أبناء البادية، إلا أنني أُعتبرتُ حضريا، وذلك لعمل والدي في الغوص وعيشه في القرى الواقعة على طول ساحل الخليج العربي. ومع صعوبة أن أحتمل هذا الأمر، إلاّ أنّه ساهم ربّما في أن أنشأ كشخص قادر على رؤية فرص تتجاوز تلك التي يقدّمها محيطه التقليدي. في ذلك العالم، لم يكن وصف حضري ضربا من المجاملة. فالبدوي المعتز ببداوته يرى جوهر العروبة في حياة الترحال المرتكزة على مواثيق الشرف، ومآثر الشجاعة، وتاريخ تواتر على شفاه الأجيال. وكانوا ينظرون بتعالٍ إلى المزارعين أو القرويين، كما كانوا ينفرون من كلّ ما له صلة بالبحر، بما في ذلك أكل السمك والمحار والغوص بحثا عن اللؤلؤ. منحني وضعي كغريب بعض المزايا، فاعتُبرت ضيفاً حتّى في طفولتي، لذا كنت أنال وفق التقاليد رأس الشاة المقدمة على طبق الأرزّ للضيوف، فأفرّ به ولكني لا أتمكن من الابتعاد كثيرا، إذ يلحق بي بقيّة الصبية محاولين سلبي إيّاه، فنتشاجر أينا يفقأ عينَي الخروف، ومن سيحصل على اللسان، وهكذا دواليك. لكن مع الأسف كان الرأس ينزلق دوما من بين يدي ويتدحرج على الرمال، فلا يبقى سوى كسر الجمجمة، وتقاسم المخ الشهي.

عند بلوغي الثامنة من عمري، أخبرتني والدتي بأنّي سأنتقل للعيش مع أبي في أسرة النعيمي. فقد كانت تنوي الطلاق من زوجها، وذلك أمر هين عندنا، وتترك قبيلة أهلها للالتحاق بزوجها الجديد. ويبدو أنّها وجدت الوقت مناسبا لأتعرّف على أبي، وفي الحقيقة لم أكن واثقا بما ينتظرني. سافرنا على ظهر الناقة إلى منزل أبي الواقع في منطقة قريبة من الساحل، وهو موقع مطار الظهران اليوم. ففرحتُ عندما وجدت النعيمي يعيشون آنذاك في بيوت شعر



مثلنا.

انتابني فضول حيال عمل والدي، فقد شكّل صيد اللؤلؤ مصدراً رئيسيا لدخل الدويلات والمناطق الممتدّة على طول الخليج لقرون من الزمن. كان الغوّاصون يعملون في فِرق خلال موسم الصيد بين شهرَي يونيو وسبتمبر، فيحملون أكياسا صُنعت من خيوط مغزولة، يسمّى واحدها (الدِيين)، ويجمعون فيها المحار من قاع المياه الساحلية الضحلة. كانوا يسدون أنوفهم بمشابك خشبية، ويربطون حبالاً حول خصورهم تصلهم بالمركب في الأعلى، إذ قد يبقى بعضهم تحت الماء لمدّة تقارب دقيقتين كاملتين يجمع المحار، وحين يفرغون يشدّون الحبل أو (اليدا) ليرفعهم رفقاؤهم في المركب، ثمّ تُقسَّم الأرباح بين الغوّاص والعامل الذي يسحبه من القاع ورئيس البحارة. ويقوم السماسرة والوسطاء بشراء اللؤلؤ وإعادة بيعه في أنحاء المنطقة وفي أوروبا.

سرعان ما سأعرف أنّ والدي قد ترك العمل في صيد اللؤلؤ منذ سنوات عديدة وظل عاطلا، إذ اجتاح اللؤلؤ المزروع في اليابان السوق في بداية العقد الثالث من القرن العشرين، هذا إلى جانب انخفاض الطلب على اللؤلؤ بسبب الكساد العالمي، فأدّى الأمران إلى خسارة كثير من التجار في الخليج.

قضى انهيار تجارة اللؤلؤ في الخليج العربي على فرص عمل موسمية ازدهرت لقرون في سواحل المنطقة، ولكن الغمة زالت في نهاية الأمر، فاتجه كثير من أبناء القبائل الذين عملوا في صيد اللؤلؤ إلى صناعة النفط الناشئة حديثا في المملكة، إذ ألِفوا العمل الشاقّ على ظهور مراكب الصيد، فأصبحوا ضمن باكورة عمّال شركة النفط. فلا غرو إذن أن أكون أنا وخلَفي المباشر في منصب الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعودية، عبد الله جمعة، أبناء صيّادَي لؤلؤ.

كانت المملكة العربية السعودية تكبر يوما بعد يوم، وكنت أكبر معها. لم نكن نتصور حجم التغير الذي سنشهده ولا سرعة إيقاعه. ولا أجد أبلغ من



قول صديقي ناصر العجمي، وهو أيضا من البادية، وسيصبح نائب الرئيس التنفيذي في أرامكو السعودية، واصفا نظرتنا نحن الأولاد آنذاك:

«لقد أتيت من البادية. وببلوغي سنّ السابعة، كنت أعرف كلّ ما يعرفه أبي. فظننت أنّ هذا هو كلّ شيء، إلى أن رأيت كلّ تلك المعدّات والآلات الجديدة. لم تكن جملاً، ولا حماراً، ولا حصاناً، كما أنّها لم تكن لا أغناماً ولا ماعزاً. بعد ذلك، يبدأ عقلك بالاستيعاب أنّك لا تعرف كلّ شيء. فترغب في معرفة المزيد، وهكذا بدأت الرحلة».

لقد كان على حقّ، فما إن بدأتْ، حتّى بات من المستحيل إيقافها.



2
كنزٌ تحت أقدامنا - 1935-1945

كانت المملكة في أمس الحاجة لمَورد يكفل بناءها ويلبي احتياجات مواطنيها. في تلك الأثناء، أخذ الملك عبدالعزيز ومستشاروه يرصدون عن كثب اكتشاف النفط في دولة البحرين، التي كان أميرها آنذاك صديقا حميما للملك. أعطى ذلك الاكتشاف أملا بوجود النفط في المملكة، مما جعل الملك يبادر لطرح امتياز التنقيب عن النفط في شتى أرجاء البلاد. ولم يكد يمر عام على تأسيس المملكة، حتى مُنحت شركة ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا (سوكال) الامتياز في ربيع العام 1933، فأنشأت بدورها شركة تابعة لها باسم كاليفورنيا أرابيان ستاندرد أويل كومباني (كاسوك)، فكانت البذرة لإحدى أضخم الشركات في العالم: شركة أرامكو السعودية.

وظف الملك بذكاء شديد التنافس القائم بين الشركة الأمريكية ونظيرتها البريطانية التي تدير شركة نفط العراق (آي بي سي)، فحصل بذلك على أفضل اشتراطات مالية للمملكة. كان الملك عبدالعزيز وزعماء دول الخليج يرتابون في البريطانيين نظرا لنزعتهم الاستعمارية في المنطقة، كما أن البريطانيين أنفسهم لم يعولوا على ازدهار المملكة كثيرا. ففي رسالة نشرها العقيد البريطاني هارولد ديكسون عام 1931 بعنوان «مستقبل شبه الجزيرة العربية»، وصف البلاد بأنها «لا تعدو صحراء هائلة». وقد أصاب العقيد الذي شغل منصب الوكيل السياسي في الكويت بين عامي 1929 و1936 في وصف وضع المملكة المالي الحرج حينها. كما أكّد كذلك أنه «بزوال ابن سعود ستعم الفوضى في البلاد على الأرجح».



لم يكن الانطباع عن الأمريكيين القائمين على صناعة النفط في البحرين بأقل سوءا عن البريطانيين، فقد كانوا انتهازيين لا يحفلون بغير جني الأموال من النفط، ولكن تلك الميول الانتهازية هي التي شفعت لهم مقارنة بميول البريطانيين الاستعمارية، كما رجح كفتهم، بحسب ما أوردته مجلة (كولير) على لسان الملك عبدالعزيز، قوله لأحد مستشاري النفط الأمريكيين حينها: «أنتم بعيدون جدا».

أثناء مفاوضات المملكة مع شركة النفط الأمريكية، حاول المفاوضون السعوديون الحصول من الشركة على أكبر دفعة مالية مقدّما، وذلك لتلبية احتياجات البلاد الملحة. ويشهد التاريخ كذلك على حرص المفاوضين السعوديين على التنمية الوطنية، فقد نصت المادة 23 من اتفاقية الامتياز المكونة من سبع وثلاثين مادة أن «تخضع الشركة المؤسسة بموجب هذا العقد لإدارة الأمريكيين وإشرافهم، وعليهم أن يتعّهدوا بتوظيف مواطنين سعوديين ما أمكن ذلك. وما دامت الشركة قادرة على إيجاد موظّفين سعوديين يؤدون العمل فإنّها لن توظف أحداً من جنسيات أخرى». مثلت المادة 23 لبنة أساسية في بناء المجتمع السعودي لعقود قادمة، وقد حرصتُ أنا وزملائي على أن تلتزم الشركة بموجب تلك المادة.

كان أوائل الموظفين السعوديين عمّالا باليومية، قام مئات منهم ببناء فرضة بحرية على الخليج في الخبر، وذلك لتتمكن سفن الشركة من جلب الإمدادات والمواد. وبحلول عام مولدي 1935، شرع العمال بتشييد الحي السكني الأول في الظهران عند سفوح تلال تشكل جزءا من تكوين جيولوجي يعرف بقبّة الدمام، قدر جيولوجيو الشركة أن النفط يرقد تحتها، وذلك لشبهها بتلال البحرين الزاخرة بالنفط. كانت نتائج الحفر الأولية واعدة بالفعل، وعلى الرغم من ذلك لم تُسعِد الأنباء العمال السعوديين نظرا لتكبدهم العيش بعيدا عن أسرهم، في مساكن متواضعة تدعى (براستي)، تُسقف بجريد النخيل، لا



يجاورها إلا مسجد أمر ببنائه الملك.

يكثر بين أبناء البادية الحاذقون في الدلالة والاهتداء في الصحراء، فاستعان الجيولوجيون ببعضهم في وضع خرائط المنطقة، مما رقاهم إلى درجة تتجاوز عمال اليومية بقليل. وقد اشتهر من بينهم الدليل خميس بن رمثان، حتى أن الملك عبدالعزيز قد أرسل في أثره من يأتي به من جنوب العراق، التي فرّ إليها بعد أن هزم جيش ابن سعود قبيلته، فأُتيَ به لمساعدة الجيولوجيين وكأن شيئا لم يكن، وذلك دأب الأحلاف، يميلون مع ميل الظروف، ويتقلبون بتقلّب الصروف.

حدثني أحد معارفي الأمريكيين عن بطلين شعبيين عندهم من سكان الحدود يدعيان دانيال بون وديفي كروكيت. أما بالنسبة لي ولأترابي من أبناء البادية، فقد اجتمعت صفاتهما في شخصية خميس بن رمثان، ذلك الدليل النحيل، الذي لفحته الشمس حتى صبغته بلونها النحاسي. كان الكل يتحاكى بمهاراته في الاهتداء، ثم حدث أمر جعل منه أسطورة. قبل سرد الحادثة، سأشرح أولا كيفية رسم خارطة آنذاك لمنطقة محددة في الصحراء. ليتمكن الجيولوجيون من رسم خط مستقيم بطول عدة كيلومترات، يقومون أولا بتحديد أي جسم ثابت على مد البصر معتمدين على أجهزة بصرية متطورة في ذلك الوقت، أي جسم سواء أكان حجرا أم شجرا، ثم ينتقلون إلى النقطة التي حددوها ويعيدون الكرة تلو الأخرى حتى يكتمل الخط. وقع الجيولوجيون مرة في منطقة جرداء لا شيء فيها غير الرمال، فلم تغن عنهم أجهزتهم شيئا، إذ لا يوجد ما تحدده وترتكز عليه لرسم الخط. وبينما هم يضربون أخماسا في أسداس، دعاهم خميس من فوق راحلته أن يتبعوه، زاعما بأنه يستطيع السير في خط مستقيم، فتبعوه وهم بين مشكك ويائس. وبعد خمسة عشر كيلومترا تقريبا، أكدت لهم أجهزتهم المتطورة أن خميساً لم يحِد عن الخط المستقيم سوى عشرين متراً أو أقل قليلا، بلا بوصلة ولا أجهزة. وغير مرة كانت تذهلهم



قدرته على الريافة إذ يحدد مواقع مياه لم يكن قد مر بها منذ سنوات. إن ما فعله خميس وأمثاله لم يكن مجرد مساعدة لتسهيل أعمال التنقيب، بل كان درساً أثبت من خلاله قدرة السعودي على العمل مع الجيولوجي والمهندس الأجنبي جنبا إلى جنب إن تحلى بالذكاء والمهارة والجدية. وهكذا نال العامل السعودي احترامهم إذ عاملوه ندًّا لند، فأخذ مكانه في منظومة صناعة النفط الناشئة في المملكة.

اقترن اسم خميس بن رمثان برجل لا يقل عنه أسطورية، كان هو الآخر ملهما لي في سنواتي الأولى. زجل عريض المنكبين، لطيف المعشر، أمريكي الخِلقة، بدوي الخَليقة، اسمه ماكس ستاينكي. كان يجد متعته في رحلات البرّ مع زملائه الجيولوجيين والأدلاّء من البدو، أما حياة المدن فلم تكن تروقه، فسَنَّ ستاينكي كأمريكي نموذجاً لما يمكن أن نحققه معاً. وأعتقد أني بحكم دراسة الجيولوجيا في جامعتي ليهاي وستانفورد، وبخبرتي التي تراكمت خلال السنين، أستطيع القول ما إذا كان الشخص مناسبا للعمل في مجال النفط أم لا. وأقول بكل ثقة إن ستاينكي قد فاق الجميع. فقد وُهب الرجل، فضلا عن علمه الغزير، حدساً يمكنه من قراءة الصخور والتضاريس، ويقوده إلى مكامن النفط. ما زلت أذكر إعجابي وأنا أقرأ سجلاته – العائدة إلى ثلاثينات القرن العشرين – حين كنت جيولوجيا شابا أتدرب في الشركة، وما زال يراودني عجَبي من قدرته على التوصل إلى نتائج بالغة الدقة على الرغم من قلة المعلومات المتوفرة لديه. ولا شك عندي أن أفضل علماء الجيولوجيا اليوم، مع وجود أجهزتهم الدقيقة، سيفيدون من خبرة ماكس ستاينكي الكثير.

ما إن عيّنَت شركة (كاسوك) ستاينكي في المملكة حتى برزت الحاجة لمواهبه الفذة. فقد مرّت عدة أشهر من التنقيب في قبة الدمام بلا جدوى، إذ لم يعثر على النفط بكميات تجارية. وعلى الرغم من تكهن الجيولوجيين بوجود نفط وفير، تبيّن أن النفط قد انحاز في هذه الطبقة من الصخور إلى الشق



البحريني، على بعد أربعين كيلومترا فقط، هاجرا بذلك قبة الدمام. وزاد الطين بلة أنباء شاعت بين عمال الحفر في قبة الدمام أواخر سنة 1936 تفيد بمراجعة المدراء التنفيذيين للشركة في سان فرانسيسكو لقراراتهم، أيواصلون التنقيب عن النفط في تلك البقعة من العالم، أم حسبُهم ما خسروا من أموال بلا طائل. في ذلك العام أصبح ستاينكي كبير الجيولوجيين في منطقة الأعمال، فباشر برنامجا عرف باسم الحفر المنظم، الذي سيصبح نموذجا للتنقيب عن النفط يُحتذى في العالم لسنوات طويلة، حيث أمر ستاينكي بحفر آبار ضحلة نسبيا في مناطق متفرقة على الرقعة الشاسعة التي تنقب فيها الشركة، ثم قورنت عينات من تلك الآبار لمعرفة احتمالية امتداد الطبقة المحملة بالنفط بين بئر وأخرى، وكلما دلت النتائج على امتداد طبقة النفط في منطقة ما، تضاعفت فرص النجاح. حري بالذكر أن كثيرا من تلك الآبار قد مُنحت لسكان البادية لاحقا كآبار مياه لمواشيهم.

بينما كان مصير الشركة ومصير بلادي يتأرجحان حول النفط، واصل ستاينكي محاولاته في الصحراء القاسية. استمر بالبحث عن دلائل قد تشير إلى الثروة الهائلة التي بدا واثقا بأنها حبيسة في قاع الأرض. يتذكر فريد ديفيس، وهو رئيس مجلس إدارة ورئيس تنفيذي سابق لأرامكو السعودية، كيف اقتاده ستاينكي إلى الصحراء في يوم قائظ عاصف من العام 1936، حجبت الأتربة فيه الرؤية خلا بضعة أمتار، وعلى الرغم من ذلك كان ستاينكي يلوّح بحماسة نحو تلال تقع على بعد عدة كيلومترات. أصر ستاينكي على أن انحدار قمم التلال يشير إلى أنهما يقفان على قبة يختبئ تحتها النفط. ثم أشار إلى بروزٍ جيري تحتهما يعود للعصر الأيوسيني، عادة ما يكون مدفونا تحت الأرض بمئات الأمتار، ويوحي بروزه على السطح إلى تآكل الطبقات التي كانت تعلوه منذ ملايين السنين، وهذا دليل آخر على وقوفهم فوق قبة. أكد ستاينكي لديفيس الذي ملأ وجهه الذهول والعرق على حد سواء أن هذا



الموقع هو «حقل النفط السعودي المقبل». وبالفعل، كشفت أعمال الحفر في تلك البقعة لاحقاً عن حقل أبقيق، ثاني أكبر حقول المملكة البرية.

قام ستاينكي في عام 1937 بسبر آبار طبيعية معروفة في محيط الرياض، فتوصل من مشاهدات السطح ودراسات الحفر المنظم لاستنتاجات مذهلة، وإن لم تكن جازمة. فقد كشفت تلك الآبار الطبيعية عن طبقات من الصخور الرسوبية لاحظ فيها ستاينكي أن طبقة من حجر الأنهيدرايت المنيع تجثو فوق رقعة من الجير المساميّ، وهو الذي يحتوي على النفط في الغالب، فلعل غطاء الأنهيدرايت ساعد على حبس النفط في المنطقة الجيرية. ظل استنتاج ستاينكي محض ظنٍّ، لكن شخصيته التي جمعت بين التصميم والحماسة والمعرفة أقنعت الشركة بمواصلة الحفر. فتركزت جهود (كاسوك) بعد مدة على البئر رقم 7. كان سير العمل بطيئا، إذ تحطمت أجزاء من الحفارات، وتعطلت معدات أخرى لم تتحمل ظروف البيئة القاسية. وبحلول نوفمبر من العام 1937، اخترقت الحفارات طبقة الأنهيدرايت بعمق 1200 متر، تلك الطبقة التي إن كانت تمتد بالفعل مئات الكيلومترات إلى الرياض، فإنها هي غالبا غطاء نفط قبة الدمام. حث ستاينكي الشركة على الاستمرار لأشهر، ولكن لم يثمر العمل الدؤوب عن استخراج النفط، فبلغ اليأس بشركة ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا حد استدعاء ستاينكي في أوائل العام 1938 إلى مقرها في سان فرانسيسكو لمواجهة كبار المسؤولين فيها وإقناعهم بحاجته لمزيد من الوقت والمال لاستخراج النفط.

وأخيرا صدق حدس ستاينكي. ففي 4 مارس 1938 وصلت برقية إلى سان فرانسيسكو تفيد بأن البئر رقم 7 تنتج نفطا بمعدل يتجاوز 1500 برميل في اليوم، وعلى عمق غير مسبوق يقارب 1500 متر فقط، سيسميه الملك عبدالله رحمه الله لاحقا «بئر الخير»، وستُعرف جيولوجياً الطبقة الجيرية الحاوية للنفط «بالطبقة العربية». أما الآبار التي كانت قد حُفرت سابقا في القبة، فقد



عُثر فيها على النفط بعد تعميق الحفر.

قد يكتفي بعض الجيولوجيين بالبئر رقم 7 وحقل أبقيق، ولكن ليس ستاينكي وفريقه. فقد أثار أحد منعطفات وادي السهباء فضول الفريق، حيث شكل خطاً فاصلا بين المنطقتين اللتين كان الفريق يرسم خارطتيهما جنوب شرق الرياض بمحاذاة الأحساء. وبينما هم ينتظرون قدوم ستاينكي بعد ظهيرة أحد الأيام، أخذوا يقارنون ملاحظاتهم حول المنعطف. كان الجيولوجي إيرني بيرغ قد أخذ على عاتقه استكشاف المنعطف في الوادي المتجه شرقاً. كانت قياسات بيرغ لمنحدرات تلال المنطقة تفيد بأن مرتفَعاً قد عطف الوادي نحو الجنوب، مما يشي بوجود النفط، كما قال ستاينكي لديفيس قبل بضع سنوات فوق قبة الدمام. وما إن التحق بهم ستاينكي حتى أدرك دلالة قياسات بيرغ التي أكدتها حساباتهما لاحقا. ومع الوقت، أدرك الجيولوجيون أنّهم اكتشفوا الروافد الجنوبية لما سيتبيّن أنّه أكبر حقل نفطي، ليس في المملكة فحسب، بل في العالم أيضاً: حقل الغوّار.

بينما كنت أتعلم رعي الغنم، كان توماس بارغر (أو توم بارغر)، الذي سيرأس الشركة يوما ما، واحدا من أربعة جيولوجيين يعملون تحت إشراف ستاينكي عام 1940.كنت معجبا به في سنواتي الأولى، فقد زامل الشخصيتين الملهمتين لي: خميس بن رمثان، وماكس ستاينكي. روى بارغر في مجموعة رسائل بعنوان (تحت القبة الزرقاء) تفاصيل عمله في المملكة العربية السعودية بين عامي 1937 و1940، يثني على الرجلَين ويذكر الأمر الذي جعل منهما شخصيّتين مميّزتين جدًّا:

«في الصحراء، لم يكن خميس يتوه أبداً. فبالإضافة إلى حاسّته السادسة، وهي نوع من البوصلة الدفينة التي لا تخطئ، كان يتمتّع بذاكرة مدهشة تمكّنه من تذكّر دغلة مرّ بها في شبابه أو اتجّاه موقع بئر سمع عنها قبل عشر سنوات. أمّا في باطن الصحراء، بين طبقات الصخور والرواسب التي تشكّل ميدان



الجيولوجيين، فكان ماكس ستاينكي يشبه خميس إلى حدّ كبير. إذ كان قادراً على الربط بين بروز عثر عليه في الساحل وفقرة قرأها قبل سنوات في كتاب جيولوجي سميك. كان الاثنان قادرَين، مجازيا وحرفيا، على معرفة المكان الموجودَين فيه والاتّجاه الذي سيسلكانه.»

لم يعرف الرجلان أن أجلهما بات قريبا. فأما خميس فقد وافته المنية في الخمسين من عمره متأثرا بمرض السرطان عام 1959، بعد أن تبوأ مناصب عديدة في الشركة، وقد أطلق اسمه عام 1974 على حقل نفط (رمثان) وفاء لذكراه. حين كنت طالبا، شرفت بقضاء بعض الوقت مع ذلك الدليل النابغة، الذي ظل بصره حادًّا رغم الكِبَر والمرض. كنا نحلق مرة بطائرة صغيرة فوق الجزء الجنوبي من صحراء الربع الخالي، وبينما أخذت الطائرة بالانعطاف أشار قائلا: «علي، هل ترى هذا الكثيب؟ لقد خيمنا هناك قبل عامين». نظرت من النافذة فلم أرَ سوى كثبان ملساء متشابهة، فأجبته: «كيف عرفت يا عم؟ أنا لا أرى شيئاً». فاكتفى بهز رأسه قائلاً: «ثمة علامات، تبدو لك إن نظرت عن كثب».

وأما ستاينكي فقد مُنح الميدالية الذهبية لجائزة سيدني باورز التذكارية عام 1951، والتي تعد أعلى تكريم أمريكي في صناعة النفط، وفي حفل توزيع الجوائز، تمّ تكريمه نظير ابتكاره «لأسلوب الحفر المنظم، الذي تمّ تطبيقه على نطاق واسع في المملكة العربية السعودية لاحقاً، وأدّى إلى اكتشاف الكثير من النفط. فقد أدّت طرق التنقيب التي طوّرها في المنطقة إلى اكتشاف احتياطات من النفط تفوق على الأرجح ما اكتشفه أيّ جيولوجي آخر في العالم ». ولم يمض عام على التكريم حتى رحل ستاينكي عن عمر يناهز الرابعة والخمسين بعد صراع طويل مع المرض. وقد أطلق اسمه كذلك على قاعة الضيافة الرئيسية في مقر أرامكو بالظهران، المطلة على تلال قبة الدمام، والتي ما زالت قيد الاستخدام حتى الآن.



الطريف في الأمر أن خميس بن رمثان وزملاءه الأدلاّء قد كرموا ستاينكي تكريما لا يقل عن جائزة سيدني باورز قيمة، وإن لم يكن له صفة رسمية. فقد ذكر بارغر في رسالة تروي إحدى أواخر رحلاته الاستكشافية أن خميساً قد قال لستاينكي أن البدو يسمون تلّ (أم رقيبة) الشديد الانحدار (إصبع ستاينكي)، تيمنا بأحد أصابعه التي بُتر جزء منها جراء العدوى. لقد ترك ذلك الجيولوجي بالفعل بصمته على المشهد السعودي.

سجّل نجاح البئر رقم 7 ولادة صناعة النفط وبداية التغير الاجتماعي في المملكة العربية السعودية. فمع نهاية ثلاثينات القرن العشرين، كانت شركة النفط توظّف آلاف السعوديين بعد أن كانت لا تكاد توظف المئات. فتوافد الناس من جميع أنحاء البلاد إلى الظهران بحثا عن فرص عمل ثابتة، تدر عليهم ثلاثة ريالات في اليوم، وهو مبلغ ضخم بالنسبة إلى أبناء البادية وصيّادي اللؤلؤ على حدّ سواء. فتناثرت بيوت الشعر فوق التلال المجاورة لحي الظهران. ومع الوقت، أُهّل بعض العمّال لتولّي وظائف لا تتطلب مهارة كبيرة.

في 1 مايو 1939، فتح الملك عبد العزيز بيده الصمّام الذي ضخ أوّل شحنة نفط سعودي إلى الناقلة الراسية في مرفأ رأس تنّورة. كانت لفتة رمزية بالغة الأهمية، فقد سجِل هذا الحدث أول اتصال تجاري مؤثر بين المملكة الفتية والعالم الخارجي. وهكذا بدأ مسار التاريخ السعودي بالتغير إلى الأبد، مع تحقق أحلام الملك عبدالعزيز للبلاد شيئا فشيئا.

كانت المملكة تخطو بعزم وثبات نحو التنمية والازدهار، ولكن معاناة العمّال السعوديين في أرامكو استمرت لبعض الوقت، ولم يكن رفعها سهلا. فقد اندلع حريق هائل في البئر رقم 12 في قبّة الدمّام، في 8 يوليو 1939، ذكّر الجميع بخطورة العمل في قطاع النفط. ظل سبب الحريق لغزا، إلا أن أثره لم يفارق الذاكرة، فقد رأى الجميع كيف ذابت رافعة طولها واحد وأربعون مترا في غضون عشر دقائق، بعد أن كانت منتصبة عند أعلى الآبار ارتفاعاً.



أخمد الحريق ببطولة عمل رجال الإطفاء الذي استغرق عشرة أيام. وبلغ عدد الوفيات اثنين في البداية، وهما سعودي وأمريكي، ثم تبعهم لاحقا أربعة سعوديين، لم يُتعرف على ثلاثة منهم حتى يومنا هذا. تعلم قطاع النفط من تلك الفاجعة، فزاد العناية بحفظ السجلات، واتخاذ تدابير السلامة، كما وضعت الحكومة السعودية أسس النهج الذي ستتّبعه تجاه تعويضات العمّال، وغيرها من القضايا العمّالية في سنوات ما بعد الحرب.

لم تكن مسيرة المملكة الهادفة إلى الانضمام للعالم الحديث تجري بمعزل عن العالم. ففي صيف 1939، بلغ سيل المناوشات السياسية الزبى قبيل الحرب العالمية الثانية. فقد قام مندوبو ألمانيا واليابان بزيارة المملكة في أواخر الثلاثينات سعيا وراء امتيازات التنقيب عن النفط، بينما كانوا يعدّون العدّة للحرب. إلا أن الملك فضّل بحكمته الاستمرار بعلاقاته الوثيقة مع شركة النفط الأمريكية، وجرى بالفعل توقيع اتّفاقية امتياز إضافيّة في شهر يوليو من عام 1939. وقد أكّدت الدفعات المالية المتتالية التي ملأت خزائن الدولة أنّ النفط الخام أصبح قيد الإنتاج.

حين حمي وطيس الحرب، تباطأ نمو صناعة النفط في السعودية بشكل ملحوظ، فقد حد الحصار المفروض في المحيطين الأطلسي والهادي من عمليات الشحن، كما أعاق وصول الإمدادات والمؤن، ولهذا عانى السعوديون من ارتفاع أسعار المواد الغذائية المستوردة، بما فيها السكر والأرز. وبحلول عام 1942، عقب الهجوم الياباني على ميناء (بيرل هاربور)، انضمت الولايات المتّحدة إلى الحرب، فانخفض عدد العاملين في الشركة إلى النصف ليبلغ 1600 سعودي، و82 أمريكيا، و84 موظّفا من جنسيات أخرى.

على الرغم من كلّ ذلك، نجح قطاع النفط السعودي في تحقيق بعض التقدم. فقد تمّ حفر ثلاث آبار في حقل أبقيق المكتشَف حديثا، وذلك في يناير من عام 1943. ومن المفارقات أن تلجأ الشركة المنتجة للنفط إلى ظهور



الدواب بقيادة خميس بن رمثان لإيصال الإمدادات إلى موقع الحفر البعيد، بعد أن شحّت إمدادات الوقود في تلك الفترة. تردد المسؤولون التنفيذيون وقتها في إلزام الشركة بمزيد من المشاريع الواسعة النطاق، فقد كان الألمان يتقدّمون عبر شمال أفريقيا، وخشي كثيرون أن يواصلوا تقدّمهم نحو المملكة العربية السعودية. فأوقِفت معظم أنشطة الشركة وأغلقت أغلب مرافقها. ثم وُضعت خطط لتعطيل الآبار أو تفجيرها إن لزم الأمر وتدمير المعدّات والمرافق الأخرى عوضا عن تركها تقع بين يدي الألمان. وتحسباً لأسوأ الأحوال، رُسمَ طريق لهرب خبراء الشركة عبر صحراء الربع الخالي إلى ميناء عدن البريطاني في الطرف الجنوبي لشبه الجزيرة العربية. لكن حتّى في أحلك فترات الحرب، واصلت (كاسوك)، بتأييد الملك، شحن النفط بواسطة البارجات إلى البحرين للمساعدة في تلبية حاجات البحرية الملَكية البريطانية في المنطقة. وما إن بدت تباشير انتصار الحلفاء تلُوح في الأفق، حتى شرعت الحكومة السعودية والشركة لرسم خطط تطوير الصناعة لمرحلة ما بعد الحرب. وقد تجلت أولى خطوات هذا الاهتمام بتغيير اسم الشركة الذي أصبح عام 1944 شركة الزيت العربية الأمريكية (أرامكو).

اتُّخذَت بعدها خطوات عملية لشد أواصر العلاقة، وتوثيق عرى الصداقة بين المملكة والولايات المتحدة. ففي فبراير 1945، عُقدَ لقاء على متن سفينة في منطقة قناة السويس بين الملك عبد العزيز والرئيس فرانكلين روزفلت، على الرغم من إرهاقه ومرضه. كان روزفلت في طريقه إلى أمريكا عائدا من مؤتمر يالطة التاريخي، الذي التقى فيه هو ووينستون تشرشل وجوزيف ستالين لرسم الخطوط العريضة لأوروبا ما بعد الحرب. ومع أنّ روزفلت سيفارق الحياة في غضون أشهر، إلاّ أنّ لفتة الصداقة تلك أرست القواعد لعلاقة راسخة بين البلدين.

بزغ عندها فجر اقتصاد جديد في سماء المملكة العربية السعودية.




مكتبة
الفكر الجديد

3

طفولةٌ ورُشد - 1945-1958

لم تكن الحرب التي اندلعت في ساحات أوروبا وشواطئ المحيط الهادي حدثا جللا للفقراء أمثالي، بل اقتصر اهتمامنا خلال أربعينات القرن العشرين بما يَعِدُ بمستقبل أكثر إشراقا لنا ولبلادنا. كان الولوج إلى منزل حِجي بن جاسم، المترجم في شركة أرامكو، بمثابة عبور بوابة إلى المستقبل. فقد استأجرَت الشركة إحدى غرف بيته المتواضع في الخبر، منذ مايو 1940، لتجعل منها أولى مدارسها المخصصة لتعليم السعوديين، وكان حجي أول معلم فيها. اقترن نمو المملكة بنمو أرامكو، فباتت الحاجة ماسة للتعليم ولا سيما مع زيادة ضخ النفط، إذ لم يعد التدريب على رأس العمل وحده كافيا، فسدّت المدرسة ذات الغرفة الواحدة ثغرة كبيرة، إذ كانت مدارس المنطقة الأربع على بعد 135 كيلومترا في الهفوف.

بدأت المدرسة بتسعة عشر طالبا بين رجال وفتية يحسنون شيئاً يسيراً من الإنجليزية، وسريعا بلغ عددهم 50 طالبا. فُتحت بعد ذلك مدرسة أخرى في مدينة الظهران غرب الخُبر، في منطقة تدعى (سعوي كمب) التي يقطنها معظم موظّفي أرامكو السعوديين. وخلال فترة قصيرة، بلغ عدد الطلاّب 165 طالبا يدرسون بعد نهاية الدوام. أما الفتيات، فتلقّى كثير منهن التعليم في منازلهن، إذ لم تُفتتح مدارس البنات الحكومية حتّى مطلع الستينات.

درستُ بعد ذلك في مدرسة الجبل، التي افتُتحت في الحي السكني عام 1941. وهي مدرسة خصصت في الأصل لتعليم خدم البيوت، ومساعدي الإداريين، ومن على شاكلتهم من الموظّفين المبتدئين، الذين كانوا غالباً



صغاراً لا يناسبهم الالتحاق بالمدارس الليلية. وفي ربيع العام 1944، نُقِلَتْ مدرسة الجبل إلى الحي السكني في منزل ذي طابقين مبني من صخور الخليج المرجانية. أُختير للمدرسة موقع في الشارع الرئيسي، الذي كان طريقا ترابيا عريضا تصطفّ على جانبيه الشاحنات المغبرة، وذلك مقابل مكتب رئيس الحي وبجوار قسم المحاسبة. شعرنا نحن الصبية إذ نرى شموخ المدرسة وموقعها، أن المملكة العربية السعودية جادّة في تعليم شبابها، وشعرتُ أن عَليّ استيعاب كلّ ما تقدّمه المدرسة إن رغبتُ في أن أصبح جزءا من التحوّل الكبير الذي أشهده.

عندما كنت في الثامنة من عمري، أرسلتني أمّي للعيش مع والدي. وسرعان ما تعلقتُ بأخي عبدالله، الذي كان طالبا في مدرسة الجبل بالشركة. يكبرني عبدالله بخمس سنوات، كان طويلا نحيلا بالغ الوسامة. لزمتُ أخي كظلّه، فقد كان بعد والدي أوّل الذين أراهم يتحلون بعاطفة أبوّة. أذكر أني قلت في نفسي: «لقد فقدتُ أهلاً هناك، لكنّي وجدت هنا أخاً سيعتني بي». وسرعان ما أدركت أنّ حياتي على وشك التغير، فقد أيقظني عبدالله ذات صباح قائلا: «انهض يا عليّ، أريدك أن ترافقني»، أجبته بأني مرتاح ههنا، لكنّه ألَحّ بقوله: «فلنذهب إلى المدرسة»، وعندما سألته ما المدرسة؟ أجابني: «عندما نصل ستجد أولاداً مثلك».

كان عبدالله، شأنه شأن كثير من أترابه، يعمل ساعيا في أرامكو إلى جانب دراسته. فقد التحق مبكرا بموجة التوظيف الثانية التي بدأت عام 1944، تزامنا مع طفرة البناء التي شهدتها منطقة مصفاة رأس تنورة، وذلك لسد احتياج البحرية الأمريكية من النفط في المحيط الهادي. وفي عام 1945، وظفت أرامكو ما يزيد على 8000 سعودي، أي خمسة أضعاف عدد العمّال المقيدين قبل عامين فقط.

بعد انتهاء الحرب، أدّت زيادة الطلب العالمي على النفط إلى تسارع



معدّل نموّ الصناعة النفطية في المملكة. وفي أواخر أربعينات القرن العشرين، انضمّت إلى شركة (ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا) ثلاث شركات نفط أمريكية تستثمر في (أرامكو)، وهي (تكساس)، و(ستاندرد أويل أوف نيوجيرسي)، و(سوكوني فاكيوم) المعروفة سابقاً باسم (ستاندرد أويل أوف نيويورك)، فجلبت تلك الشركات رؤوس الأموال والخبرات التي احتاجتها المملكة لتنمية مواردها الوطنية النفطية.

كان عبدالله وزملاؤه يقضون في المدرسة أربع ساعات في الصباح، بدءاً من السابعة، ويعملون لدى (أرامكو) أربع ساعات بعد الظهيرة، وهأنذا صرت أحذو حذوهم. من مسكننا كنّا نمشي يومياً خمسة عشر كيلومترا إلى المدرسة سيراً على الأقدام. ومع أني اتخذتُ نعالا في المدرسة كبقية الطلاب، لكني ظللتُ كأبناء البادية أسير حافيا حاملا نعالي على كتفي حفاظاً عليها من التلف. كنا جميعا طلابا فقراء، ومع ذلك خُيّل إليَّ بأني أفقرهم حالاً، وأبلاهم أسمالاً، وأشعثهم شَعراً، وأرَثّهم هيئةً، وربما أقصرهم قامةً أيضاً. درَّسَنا رجل اسكتلنديّ بدينٌ، ضخم البنية، أعفى لحية شقراء وشاربا كثيفا، حجبا وجهه المليء بالنمش عنّا. كان يرفع عقيرته بصوت جهوري قائلا: «هذا ذئب، وهذا ثعلب، وهذا هرّ!»، حاملا صور تلك الحيوانات، صائحا بأسمائها باللغة الإنجليزية. كنت أعرف الذئب طبعاً حين أراه، وها قد عرفتُ اسمه بالإنجليزية الآن!

أمضينا معظم وقتنا في دراسة اللغة الإنجليزية واللغة العربية ومبادئ الحساب. أمّا العلوم، فسندرسها لاحقاً. كان أوّل كتبنا المدرسية كتاباً بريطانياً لأوغدن بعنوان (الطريق الأساسية للإنجليزية)، وبما أني درستُ اللغتين العربية والإنجليزية معا، فلستُ أجدني حتى اليوم مضطراً للترجمة بينهما في ذهني.

أصيبت البلاد بموجة تغيّر اجتماعي أحسست به تدريجيّا. يصعب عليّ



وصف تأثير مدرسة الجبل البسيطة تلك على من درس فيها، بل لا أبالغ إنْ قلت إنَّ تأثيرها أصاب البلاد بأسرها. فبتعليمنا نحن الصبية، طبقت أرامكو ما يسمى (المصلحة الذاتية المستنيرة)، ومهما تكن دوافعهم، إلا أنها أتت بنتيجة مذهلة. لم يكن اهتمام أرامكو بجيلي من قبيل الصدفة، بل أدرك القائمون عليها أنّهم كانوا يستثمرون في مستقبل المملكة على المدى البعيد. ففي مقال عن المدارس، لم ير النور، كتَبهُ موظّف مخضرم في قسم العلاقات الحكومية في الشركة يدعى ويليام موليغان عام 1973، وصف فيه بدقّة الوضع الذي كان على المحكّ قائلا: «لم يستغرق خبراء النفط الأمريكيون في الشركة وقتا طويلا ليدركوا أنّ تعقيدات قطاع النفط لن يلمّ بها سوى من حصلوا على تعليم كامل، ولا يملك تلك الفرصة من السعوديون إلا صغار السن. لذا خُصّصت مدرسة الجبل لتعليم الصبية الصغار».

كان الذكور من أبناء المسؤولين الحكوميين في الرياض وأبناء التجّار في جدَة يتلقون التعليم النظامي بيُسر. وبين عشية وضحاها، أصبح العديد من السعوديين يجدون في التعليم طريقاً إلى النجاح. ولم نكن جميعنا ملزمين بالعمل في صناعة النفط، وإن كانت هي الأولوية في المملكة ولا ريب، إذ تولّى كثير من زملائي الطلاّب لاحقاً مناصب هامّة في مجال الأعمال التجارية والمالية، سواء في المملكة أو في دول الخليج الأخرى. كما ترقّى كثيرٌ من أساتذتنا السعوديين إلى وظائف أخرى مهمّة.

أعترف أن أحلامي كانت كبيرة بالنسبة إلى صبيّ صغير. وربّما سعيت بذلك إلى أخفاء ما يوحي به صغر جسمي، فصرت الطالب الذي يبذل جهداً أكبر، ويقوم بواجبه أفضل من بقيّة الطلاب. في أحد الأيّام، سألَنا مُدرسنا عمّا نريد أن نكون عندما نكبر، فجاء أغلبنا بإجابات نمطية من أمثال رجل إطفاء، أو أستاذ، أو مشرف على الحفر، لكنني فاجأت الجميع قائلا: «أريد أن أصبح رئيس شركة أرامكو!».



سيمضي وقت طويل قبل أن تتحقّق تلك الأمنية، إلا أن حلماً آخر راودني قد تحقق قبل ذلك بكثير. ففي عام 1947، قام جلالة الملك عبد العزيز بزيارة رسمية إلى المنطقة الشرقية استمرّت عدّة أيّام. وكانت العادة في ذلك الوقت، ولا تزال، أن يلتقي الملك بأطفال المنطقة في مثل تلك المناسبات. ولسبب أجهله، ربما يعود إلى أصولي البدوية، كنت من ضمن الأطفال الذين وقع عليهم الاختيار ولـمّا أتجاوز الثانية عشرة بعد، فألقيت بين يدي جلالته قصيدة كنت أحفظها. نسيت القصيدة الآن، ولكنّي ما زلت أتذكّر الملك الذي كان يتصف بالمهابة، ويملأه الرفق، ثم كتب الله لي بعدها أن ألتقي بجميع الملوك.

وعلى الرغم من حداثة سنّنا نحن الطلاب، إلا أننا أدركنا أهمّية اقتناص فرصة التعليم، فلم يزغ بنا الطيش، أو يستبد بنا اللهو، بل كنّا نمتص المعارف كالإسفنج.

يذكر فينس جيمس، وهو مدير مدرسة أمريكي انتقل إلى المملكة في عام 1946 لإدارة مدرسة الجبل، في كتابه (أرامكو السعودية وأناسها: تاريخ من التدريب): «لم نواجه مشاكل حقيقية. فقد أتى السعوديون ليتعلّموا. وبرأيي أنهم كانوا حريصين على التعلّم واستيعاب الأمور بقدر الطفل الأمريكي العادي أو أكثر».

كانت السنوات الثلاث التي أمضيتها في الذهاب صباحا إلى المدرسة مع أخي، ومن ثمّ مرافقته في جولاته كساعٍ بعد الظهيرة، من أسعد سنوات حياتي. في فترة لاحقة كنت أقول مازحا بأني بدأت مسيرتي في قطاع النفط بحمل الأوراق من مكتب إلى آخر، وعندما أصبحت رئيساً لأرامكو، أمضيت أغلب وقتي أفعل الشيء نفسه!

لم أنس أمي الفخورة بي، فقد زرتها بين الحين والآخر في خيمتها في



الصحراء. وأعترف بأنّي كنت أزهو بنفسي إذ أتحدث الإنجليزية وأجيد القراءة والكتابة باللغة العربية، كما كنت أتقن الحساب، فضلا عن عملي في شركة أرامكو وإن يكن بالمجان حينها! لم يزعزع ذلك من مكانة إرثي البدوي، وإنْ ابتعدتُ بعض الشيء عن حياة الصحراء الشحيحة الموارد، المتقلبة الظروف، ذات الدروس الكثيرة التي لا تُنسى، والتي أهمها التيقظ للبقاء على قيد الحياة.

لم يمكني صغر سنّي من تصوّر ما كان ينتظرني، وعلى الرغم من أن حياة البادية علّمتني أن أكون دوماً على أهبة الاستعداد، لم أكن مستعداً لمواجهة موت أخي عبدالله. لم يتجاوز عبدالله السابعة عشرة من عمره عندما أصيب بالتهاب رئوي قضى عليه، فقد كانت فرصته في النجاة ضئيلة إذ لم تتوفر المضادّات الحيوية حينها، وقد كنت معه في المستشفى الأمريكي حين فارق الحياة في منتصف الليل، فدفنّاه في غضون ساعات. كنت في الحادية عشرة أو الثانية عشرة عندما توفّي عبدالله. (فأنا لا أعرف تاريخ ميلادي بدقة، وهو أمر شائع بين أبناء جيلي المولودين في الصحراء. وعلى أية حال، لم يكن يسهل تحويل التواريخ من التقويم الهجري الذي كنّا نتّبعه إلى التقويم الميلادي). دعاني شخص من الشركة بعد دفن أخي وقال: «عليّ، أنت تحسن القيام بهذا العمل، سنوظّفك». سألته ما معنى ذلك، فأجاب بأنّهم سيدفعون لي راتباً مقابل ما كنت أقوم به خلال السنوات الثلاث الماضية مع أخي. فوافقت، لكني كدت لا أجتاز فحص الشركة الطبي لأنّي أخشى الحُقَن، فاضطر كلٌّ من أبي وعمّي ورجل ثالث لتكتيفي لانتزاع عينة دم مني.

أصبحت موظّفاً رسمياً في أرامكو، إلى جانب دراستي التي كنت شغوفا بها. وأصبحت بذلك العائل الرئيسي لأسرتي على الرغم من صغر سنّي، فقد كنت أتقاضى تسعين ريالا في الشهر، وهو مبلغ كبير آنذاك. كان أبي قد تجاوز الستّين حينها، ولم يعد قادراً على إعالة أسرة بكاملها بعدما أنهكته سنوات العمل الشاقّ، فصرت أدفع براتبي إليه شأني شأن كلّ الأولاد الآخرين الذين



عملوا في أرامكو، فكان يعطيني عشرة ريالات، ويعطي أمي عشرين ريالا، وعشرة ريالات لزوجته، ويبقي خمسين ريالا لمصروف العائلة.

لكن دوام الحال من المحال، فقد طُرِدتُ من أوّل وظيفة لي في أرامكو بعد تسعة أشهر دون ذنب، وذلك إثر إصدار الحكومة السعوديةِ لوائح جديدة للعمل، كانت على الرغم من نفعها لعامة الشعب تحظر على أرامكو توظيف من هم دون سنّ الثامنة عشرة. فتركتُ الشركة باحثاً عن عمل أعيل به أسرتي. كان لي قريب يشتغل بالمقاولات، يقوم وقتها بالمشاركة في بناء حظيرة طائرات في القاعدة الجوّية الأمريكية التي يجري إنشاؤها في الظهران. قلت له إني أرغب في العمل، وأن بإمكاني القيام بأشياء كثيرة. فوظّفني وأرسلني إلى السطح لتفقد التزام العمّال، والتأكد من أنهم لا يهدرون الوقت أو ينامون خلال ساعات الدوام. لم أكن أخطو بثبات كما ظننت، فسقطتُ يوماً عن سطح الحظيرة، لكنني نجوت بأعجوبة إذ خفّفت المراتب المفروشة على الأرض من حدة السقوط، فلم أصب بأذى. جعلت تلك الحادثة قريبي يخشى نظرة اللوم في عين أبي إن حدث لي مكروه، وهكذا سُرّحت من وظيفتي الثانية بعد أسابيع قليلة.

لم أشعر باليأس، بل قرّرت البحث عن عمل آخر في القاعدة الجوّية الأمريكية، ولا سيّما أنّي أجيد التحدث بالإنجليزية. وجدت ضابطاً أبديت له رغبتي في العمل. وكم ينتابني الحرج اليوم كلما تذكرت ذلك الموقف، إذ لم أكن أعرف اسم الضابط ولا رتبته، فدعوته ببساطة «أبي»، إلى هذا الحدّ كنت صغيراً. وافق الضابط، فأُدرج اسمي على جدول رواتب القاعدة الجوية. لم أعرف بالضبط كم كنت أتقاضى، لأنّي أُعطيتُ راتبي بالدولار الأمريكي الذي لم يسبق لي أن رأيته من قبل. بدا لي أنّ الضابط قد سعِد بوجودي، فضلا عن تقديره لأدائي في العمل، فقد كان يحضر لي كل أسبوع تفّاحة إيطالية حمراء



ضخمة كلما عاد من روما. كنتُ أحملها بحرص إلى المنزل لأقتسمها فيما بيننا، فقد كانت طبقا فريداً في زادنا. ولكن لم يدم عملي طويلا مع الأسف، ففي أحد الأسابيع تأخّر الضابط في النزول من طائرة روما، فنفد صبري وأنا أترقب التفّاحة، فدفع بي الطيش إلى مدرج المطار لملاقاته، واقتربت من مراوح الطائرة إلى حدّ كادت به أن تقطعني إرباً، فاضطرّ رئيسي إلى تسريحي من العمل.

انتقلت للعمل لدى مقاول سعودي آخر تعاقدوا معه لطلاء صهاريج معالَجة ضخمة استُخدمت لتركيد النفط المستخرج من آبار الدمّام بفصل الكبريت عنه، فعينني كاتبا عنده إكراما لأبي. وللمرة الثانية، كانت وظيفتي هي التجسّس على الدهّانين، وتدوين أسماء الذين ينامون خلال فترات العمل. ربّما يعتقد المقاولون أنّ فتى ضئيلا مثلي بإمكانه التحرك بخفة دون لفت الأنظار. ولم يمض أسبوعان حتى فطن العمال لصنيعي بهم، فأوسعوني ضربا. فذهب المقاول إلى أبي، وأثنى علي، وامتدح عملي، لكنّه اعتذر عن استمراري في العمل خشية أن أُقتل إن بقيت فيه.

لو كان الفشل جزءا من المنهج الدراسي لحصلت على امتياز، فقد طُردتُ من أربع وظائف في غضون أربعة أشهر. ولكني في الوقت نفسه تعرفتُ على ذاتي عن قرب، فأدركت أنّي كنت فطناً سريع التكيُّف، وأني كلّما اعتمدت على نفسي زاد احترام الناس لي، فأيقنتُ أن طول القامة وكِبَر السنّ ليسا كل شيء، أو هكذا رجوت!

عدت إلى أرامكو أخبرهم بأنّي قد سبق لي العمل عندهم تسعة أشهر. حاولت أن أمشق عودي وأبسط صدري ما استطعت أمام أحد مسؤوليها، واجتهدتُ في تغليظ صوتي آملا في إقناعه: «لست في الثانية عشرة ولا نحوها، بل أنا في العشرين من عمري، ولكني من البادية ونحن قوم قِصار القامة. كما أنّ أبي أمرد، فلذلك لم ينبت شاربي ولم تظهر لحيتي. وأنا أحتاج



إلى العمل». أجابني: «يا علي، نحن نعرفك! أنت ولد طيّب، ولكن لا بدّ لك من الحصول على إذن الحكومة». رأيت في قوله بصيص أمل، فطلبت منه خطابا يفيد بأنّه سيوظّفني إن سمحت الحكومة بذلك، ففعل.

بدأ الحظّ يحالفني، إذ وجدت أحد مدرسي اللغة العربية السابقين يعمل لدى أمير المنطقة الشرقية، ويدعى عبدالله ملحوق، الذي سيصبح لاحقا سفيرنا في السودان ثمّ في اليونان. أخبرته بحاجتي ممتعضا ممن افتروا على ابن العشرين فجعلوه في الثانية عشرة. كان يعرف عمري الحقيقي بالطبع، لكنه وافق مشكوراً على مساعدتي فأرسلني إلى الدكتور حسن، وهو طبيب عيون في الدمّام. قال عبدالله ملحوق: «إن قال الدكتور حسن إنّك في السابعة عشرة، سأعطيك تصريح عمل». فأجبته: «السابعة عشرة أمرها هيّن، لأن عمري أصلا عشرين، وسترى ذلك».

عن مسألة «تحديد السنّ»، كتبَ فرانك جونكرز في مذكّراته، وهو رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي السابق لشركة أرامكو الذي بذل في السنوات اللاحقة الكثير لدعم مسيرتي المهنية أنا وغيري من السعوديين:

كان السعوديون الذين يرغبون في العمل لدى أرامكو - ولا سيّما الألمع بينهم أو أولئك الذين يحاول آباؤهم توظيفهم - يزعمون أنّهم يبلغون الثامنة عشرة، وهو الحدّ الأدنى لسنّ التوظيف. لم يكن معظمهم يعرفون ما تعنيه سنّ الثامنة عشرة بالفعل في تلك الأيّام، لكنّهم زعموا مع ذلك أنهم في الثامنة عشرة! وعندما كانوا يُسألون عن سنّهم، كانوا يقولون: «يمكن 18».

لهذا أُرسلتُ إلى طبيب ليفيد بأنّي في السابعة عشرة التي كانت في بحر (يمكن 18)، ولا سيّما في وجود فرصة للتوظيف. حصلت أخيراً على موعد مع الدكتور حسن، فقام بفحص عينيّ نظراً لانتشار مرض التراخوما حينها الذي يسبب العمى. فحص الطبيب بعد ذلك أسناني، ثم أمرني بخلع ملابسي فاعترضت كي لا يُفتضح أمري، فقال لي: «اسمع، إن كنت تريدني أن أحدّد



سنّك، فعليّ فحصك، رجاء». وهذا ما كان، فكتب على النموذج في خانة العمر اثنتا عشرة سنة.

انفجرت باكيا بدموع القهر وخيبة الأمل. فلمستُ منه تعاطفا شجعني أن أقول: «صدقني لست في الثانية عشرة، بل أنا في العشرين، ولكنّي سأقبل بالثامنة عشرة». فما كان منه إلا أن غير السن إلى ستّة عشر عاماً، فتماديت في استدرار عطفه: «د. حسن، اسمع، لن أطلب ثمانية عشر، سأقبل بسبعة عشر»، وقد بدأ يلين أمام إلحاحي، فعجلت عليه بقولي: «اتفقنا؟»، وبالفعل اتّفقنا.

أسرعت إلى مكتب شؤون الموظّفين في أرامكو حاملا الإفادة بأنّي في السابعة عشرة، وبما أنّ السابعة عشرة تصبح (يمكن 18)، فقد أُعدتُ على قيد الوظيفة يوم 6 ديسمبر 1947. لم أعد أعمل ساعياً، إذ ربّما وجدت أرامكو في خبراتي السابقة، أو في مثابرتي في البحث عن عمل، ما أهلني لوظيفة كاتب مبتدئ. فالتحقت مجدداً بالمدرسة لأربع ساعات يوميًّا، بدءاً من السابعة صباحاً.

إلى جانب دروس اللغة والحساب، تلقينا في المدرسة دروسا في الاختزال، ومسك الدفاتر، والآلة الكاتبة. فاكتشفت أنّي ناسخ ممتاز، بل أزعم أنّي كنت يوما ما أسرع ناسخ باللغة الإنجليزية على الالة الكاتبة في المملكة. فقد كنت أنسخ على آلة كاتبة من نوع ريمينغتون بمعدّل 120 كلمة في الدقيقة، فعينتُ لذلك في قسم النسخ. كانت لغتي الإنجليزية مقبولة إلى حد ما، ومع ذلك ظللت أطرق بأصابعي على الآلة الكاتبة بأسرع ما يمكن وإن لم أفهم معنى كلّ كلمة. كنت أجلس على كومة من المعاجم لأبلُغ المفاتيح، وكانت السيّدات الأجنبيات في ذلك القسم يدللن عليًّا الصغير، ولا بدّ لي من الاعتراف بأني رحبتُ بذلك الدلال.

واصلت العمل أربع ساعات بعد الظهيرة، أمضي ساعتين منها أتلاقف الكرة مع أحد مدرائي، مراعاة منه لصغر سني. تعلّمت البيسبول الأمريكية،



وظننت أن مكان التصويب (شورت ستوب) يشير إلى طولي لأن كلمة (شورت) تعني (قصير). أقمنا على مدار السنة دوري بيسبول لعب فيه السعوديون جنباً إلى جنب مع الأمريكيين، فتجذّرت تلك البذرة الثقافية التي دامت طويلاً حتى بعد زوال الكثير من آثار الحياة الأمريكية الأخرى من الحي السكني. وحتّى هذا اليوم، يشكل فريق بيسبول الظهران منافسا قويا في بطولة (ليتل ليغ) العالمية.

قام أحد مدرّسي اللغة الإنجليزية، ويدعى فهمي بصراوي، بتأليف فريق البيسبول. ولم ندرك نحن الطلاّب أنّه لم يكن يعرف شيئاً عن البيسبول ولا عن اللغة الإنجليزية قبل استقراره في الحيّ. كان الأستاذ بصراوي كاتبا في قسم الشرطة في جدّة عندما تقدم إلى إعلان وظيفة غامض الصياغة، منشور في إحدى الصحف. كان بصراوي يجيد القراءة والكتابة باللغة العربية فحسب، لكن الذي أجرى له المقابلة عرض عليه وظيفة لتدريس اللغة الإنجليزية في مدرسة الجبل بضعف راتبه الحالي. وعندما أخبره بصراوي أنّه لا يحسن شيئاً من الإنجليزية، قال له الرجل: «لا تقلق، نحن سنعلّمك».

هكذا انتقل أستاذنا إلى الطرف الآخر من البلاد في غضون أسبوعين، متوسداً أكياس قمح على ظهر شاحنة. لم يكن يسهل على الشاحنات في ذلك الوقت شقّ طريقها عبر رمال الدهناء بين الرياض والظهران، التي كانت كثبانها الساحرة تتحرك مسافة ثلاثة أو أربعة أمتار في السنة فتسد الطرقات. لهذا يمضي السائقون الكثير من الوقت في انتشال شاحناتهم العالقة في الرمال جراء سلك تلك الطرق الوعرة. عندما وصل بصراوي، لم يجد من يعلّمه اللغة الإنجليزية، فصار يحفظ عشر كلمات إنجليزية تقريبا في اليوم من الصور الموجودة في كتابنا المدرسي، ويسبق طلاّبه بدرس أو اثنين. وهكذا أصبح في نهاية المطاف مدرّسا ناجحا. ليس هذا فحسب، بل ومدرّب بيسبول يحبه جميع الأولاد. كان بصراوي رجلا وسيما ذا شارب قصير، سيواصل طريقه



ليصبح النجم المضيف لبرنامج مسابقات في التلفزيون. تُظهر قصة الأستاذ بصراوي حجم الفرص المتاحة لأمثالنا من الشباب السعوديين المستعدين للمجازفة. وقد ذكَرني بعد سنوات لأحد المسؤولين في أرامكو قائلا بأنّي «فتى جادّ جدّا»، وأنّي كنت «أحد ألمع التلاميذ في الصفّ»، وأنّي دقيق جدّا، وأقوم بواجبي دون أن يُطلب منّي ذلك. فيا ليته دوَّن شهادته تلك لأقرأها على والدي!

كان الأولاد السعوديون يلعبون كرة القدم أيضا، وكنت أحبّ الرياضة كسائر الأولاد، لكن ما لم أدركه حينها وأنا ألعب جنبا إلى جنب مع أولئك الأمريكيين أن تلك الأنشطة قامت بتوسيع أفقي، وصقل فهمي لأشخاص يختلفون عنّي كلّ الاختلاف. فعندما التحقت بجامعة ليهاي في بنسلفانيا بعد سنوات عديدة، أثنى رئيس قسم الجيولوجيا على سرعة تكيُّفي مع الثقافة الأمريكية، فأخبرته بأنّي قد تكيّفت معها منذ أمد بعيد أثناء عملي في أرامكو. كان الرجال الذين لعبت معهم الكرة بمثابة آباء آخرين في حياتي. اعتاد أحدهم، ويدعى كايث كايف، على مناداتي بـ «عمدة الثقبة» وهي بلدة صغيرة انتقلنا إليها بعد وفاة أخي، وبقيت على اتّصال به لسنوات بعد عودته إلى الولايات المتّحدة.

كان لديّ مدير آخر أدعوه السيّد رافرتي، وكان رجلاً طيّبا أولاني اهتماما خاصا. فكما أسلفت كنا نعاني نحن البدو من أمراض ناتجة عن سوء التغذية وغيرها من الأسباب. وقد عانيت من آفات في فروة رأسي لم نكن نعرف لها سوى الكيّ. ما زالت الندبة تحت شعري تذكّرني بالألم الشديد الذي سبّبه ذلك «العلاج». شخّص رافرتي سبب المشكلة على أنّه نقص في أحد الفيتامينات، وقال لي إنّه يملك العلاج الشافي، فأجبرني على ابتلاع ملاعق مليئة بزيت كبد الحوت الذي كنت أتجرّعه ولا أكاد أسيغه. وبعد أسبوع زالت قروح رأسي، وشُفيَتْ جراح نفسي.



بحلول عام 1948، تحسّنت لغتي الإنجليزية كثيراً، فرُشِّحتُ ضمن أوّل دفعة من الموظّفين السعوديين للسفر إلى لونغ أيلند في نيويورك لتعليم اللغة العربية لموظّفي أرامكو قبل مجيئهم إلى المملكة. فرح أهلي كثيرا بهذا النبأ، وأصرّت زوجة أبي على أن أرتدي ملابس ملائمة، فاصطحبتني إلى خيّاط هندي في البحرين على متن (الدهو)، وهو زورق خشبي ذو قاع مسطّحة. فخاط لي بدلتين أو ثلاث بيضاء اللون، شبيهة بتلك التي يرتديها رئيس الوزراء الهندي الجديد نهرو، فبدوت في غاية الأناقة.

ثمّ جار عليّ الحظّ مرّة أخرى، إذ اعتقد رئيس قسم التعليم السيد دون ريتشارد بأني «صغير جدّا على العمل في الولايات المتّحدة». نظر إلي ثمّ رسم خطّا على الجدار وأردف بقوله: «عندما تصبح بهذا الطول، سنرسلك». وحتّى يومنا هذا، لم يبلغ طولي ذلك الخطّ! فشعرت بخيبة الأمل طبعا، وليست لديّ بعدها أدنى فكرة عمّا حلّ ببِدَل «نهرو»!

سأكبر كثيراً خلال السنوات القليلة التالية. فمن بين ذكرياتي الأكثر إحراجا في تلك الفترة حادثة تمس صميم افتخاري، وجوهر اعتزازي، ألا وهو النسخ على الآلة الكاتبة. لسبب ما، لم أوفق في اختبار النسخ عام 1951. لا أعرف لِـمَ ارتكبت أخطاء كثيرة، فاستشاط غضبي، وجن جنوني، فألقيت بالآلة الكاتبة أرضا لتتحطم، وصرختُ بمدرّستنا هيلين ستانوود، إنّ الآلة هي التي تخطئ وليس أنا.

في الفترة نفسها تقريبا، خضعنا لاختبارات تحدد ما إذا كنّا مؤهّلين للحصول على بعثة لدورة صيفية في الجامعة الأمريكية في بيروت. وعندما دخلت قاعة الاختبار، قالت لي الآنسة ستانوود: «عليّ، أنا أعرف أنك ستبلي بلاء حسنا، لكن من فضلك لا تؤمل كثيراً»، فشعرت في تلك اللحظة بالإحباط. وحتّى هذا اليوم، لا أعرف أهو صغر سنّي، أم ضآلة حجمي، أم نوبة الغضب التي اعترتني أمامها ما حال دون اختياري للبعثة، رغم أني أدّيت



الاختبار على نحو ممتاز.

ضاعف هذا الرفض من إصراري على النجاح، فأدركت أني لن أتمكن من رسم مستقبلي حتى أكبح جماح غضبي، فعاهدت نفسي بألا تفلت أعصابي مرة أخرى. ومنذ ذلك الحين، لا أذكر أني فقدت السيطرة عليها، وإن كان لبعض الصحفيين المشاكسين - الذين يغطون اجتماعات أوبك - رأي آخر.



4

ختم الخروج - 1953-1959

ابتسم لي الحظ مرة أخرى عام 1953. فبعدما رُفضتُ مرتين وقع الاختيار عليّ أخيراً للدراسة صيفاً في الجامعة الأمريكية في بيروت. تعرّفت في بيروت على علوم الفيزياء والكيمياء والأحياء، بالإضافة إلى الرياضيات الحديثة. فحتّى ذلك الوقت، لم تكن لديّ أدنى معرفة بعلم الجبر أو سواه.

أسَرَتنا بيروت وجبالها بمناظرها الساحرة وجوِّها العليل، فقد كانت في تلك الفترة قِبلة المصطافين وجنة السائحين. حتى حرم الجامعة، أبهَرنا بحدائقه الغنّاء ومبانيه الفخمة، التي تختلف تماما عن المنازل المتواضعة والمكاتب المغبرّة في الظهران والقرى المجاورة له. وعلى الرغم من ذلك وضعنا عملنا نصب أعيننا، فلم نهمله ولم نقصر فيه، ولا أدلّ من ذلك أني كنت بين العشرة الأوائل في نهاية البرنامج. فرشّحتنا أرامكو نحن العشرة لبعثة صيفية أخرى، وكانت هذه المرّة في كلّية حلب، تلك المدينة الجميلة التي لم يشفع لها جمالها عند قوّات الجيش السوري، فدكّتها خلال الحرب الأخيرة بكل أسف.

وما كدنا نعود إلى المملكة في سبتمبر من عام 1953 حتى أعلن عمّال أرامكو الإضراب. ومع أنّنا لم نشارك فيه، إلاّ أنّه كان حلقة في سلسلة احتجاجات طويلة، فطال أثره بشكل أو بآخر معظم أسر المنطقة. خلال العقد المنصرم، تصاعدت حدة التوتر بين الشركة والموظفين السعوديين. ففي يوليو 1945، أضرب العمّال السعوديون عن العمل في مصفاة رأس تنّورة لعدّة أيّام، فرفعت أرامكو الأجور على استحياء ولا سيّما للعمّال المنخفضي



الدخل، فاستؤنف العمل على مضض. وبعد شهر واحد، أضرب زهاء 9,000 عامل في رأس تنّورة وفي الظهران التي كانت القلب النابض لنشاط الشركة في ذلك الوقت. تناولت معظم الشكاوى ظروف العمل القاسية، والأجور المنخفضة، وشقاء المعيشة، ومحاباة العمال الأجانب ولا سيما الإيطاليين الذين أتوا خلال الحرب العالمية الثانية.

فرح العمال كثيراً بموقف الحكومة الداعم، والذي أثار استياء أرامكو بكلّ تأكيد. فقد طالبت الحكومة بأن تتفاوض الشركة مع ممثّلين عن العمال السعوديين، ناسفة بذلك سياسة أرامكو في استقبال الشكاوى الفردية فقط. هكذا أثبتت المملكة أنها تنافح عن مواطنيها بالتدخل في علاقة الشركة بالعمال، خلافا للدول الأخرى المنتجة للنفط في المنطقة، فعاد العمّال إلى وظائفهم. امتدت مفاوضات العمال مع أرامكو عدة أشهر، وافقت بعدها الشركة على تحسين ظروف العمل، وبناء مساكن دائمة للعزّاب عوضاً عن الخيام التي كانوا يقطنونها، وكذلك شرعت في بناء مستشفى في الظهران. ثم أتبع ذلك إضراب قصير عام 1947، إذ تواصل الضغط من الحكومة والعمّال على حد السواء، نظراً للإجحاف الواضح في المساكن الموفرة للسعوديين مقارنة بالأمريكيين. فاستجابت الشركة لمطالب العمال خلال السنوات القليلة التالية، فحسّنت من وضع الأحياء السكنية، وأطلقت برنامج تملّك المنزل للسعوديين، فتسنى للعمّال العيش مع أسرهم.

لم يفهم معظم الأمريكيين الطيبين سرَّ تذمرنا المتزايد، وشكاوينا المستمرة نحن السعوديين، أوَلم نكن نعيش قبل بضع سنوات في بيوت شعر؟!

عبّر عن ذلك صديقي القديم وزميلي في الشركة، حمد الجريفاني، الذي بدأ العمل في أرامكو في مصفاة رأس تنّورة في عام 1951، إذ تملكه الشعور بأنّه مواطن من الدرجة الثانية:

«كان لديهم حي سكني كما تعلمون، يضم بيوتاً جميلة تطلّ على الشاطئ،



جعلوها للعمّال الأجانب. أمّا السعوديون فكانوا صنفين، مُنح الأعلى درجة وظيفة بيوتاً فيها مراوح ولكن بلا تكييف، أما الباقون فسكنوا الخيام. وأذكر أنّ الخيمة الواحدة كانت تؤوي أربعة أشخاص».

أغلقت أرامكو مدرسة الجبل سنة 1950، تلك المدرسة التي ظلّ اسمها على ألسِنَة الناس على الرغم من تغييره إلى (المتوسّطة العربية) عام 1946 ثم (المتوسّطة العربية للتجارة) عام 1947. وإذ نفضت أرامكو يدها من المشاركة في التعليم العام، فقد فاقم قرارها من التوتّر القائم بينها وبين الحكومة، التي صرحت بأنّ أرامكو فشلت في دعم جهود المملكة لتلبية احتياج الأعداد المتزايدة من السعوديين للتعليم. وفي يناير 1953، زار الأمير سعود - وليّ العهد وقتها - مَرافق الشركة وأبدى اهتماماً بالتعليم ولا سيما أنه من أهمّ أولويّاته. كان الأمير سعود يأمرُ فيُجاب، حتى قبل تقلده أمور البلاد خلفاً للمغفور له الملك عبدالعزيز رحمه الله.

فهمت أرامكو الرسالة، كيف لا وهي التي كرست أحد أقسامها للعلاقات الحكومية، فلم ينقض الشهر حتى وضعَت خطّة لبناء مدارس في المنطقة تسَع زهاء 2400 طالب.

استقبل السعوديون ببالغ السرور اتّفاقية التعليم تلك، لكنّها لم تشف غليل العمّال الذي ما زالوا يطالبون برفع الأجور، فضلا عن توفير بيئة عمل مناسبة. ففي مايو سنة 1953، وقّع أكثر من 150 عاملا سعوديا من متوسّطي المهارة وغيرهم مذكرة مرفوعة إلى إدارة الشركة، طالبوا فيها بتحسين ظروف العمل وببدل لغلاء المعيشة. كما أشاروا إلى قلة عدد السعوديين الذين يُرقَّون إلى مناصب أعلى، ثم عرّجوا على ما يجري من تمييز ضد السعوديين في السكن.

لم تسمح إدارة الشركة بمقابلتهم بشكل جماعي، لكنّها وافقت في 30 يونيو على التحدّث مع قلة تمثلهم. وبعد المقابلة رفضت الشركة جميع



مطالبهم. وفي أوائل سبتمبر، أيّد مكتب العمل والعمال في المنطقة الشرقية موقف العمّال. وبعد أسابيع قليلة، قاموا بإضراب استدعى تدخل قوات الأمن لفضّه. فسُجن على أثره عمال كُثر، فكان درساً قاسياً للعمال وللشركة على حد سواء.

في شهر أكتوبر، أجرت لجنة حكومية تحقيقا أخذت فيه شهادة العمّال. وبحلول شهر نوفمبر، وافقت الشركة على معظم مطالبهم، وانتهى النزاع بإدخال تعديلات على أنظمة العمل في السعودية. وعلى الرغم من أنّ فئة الموظفين مثلي كانوا ينالون ترقياتهم بشكل أسرع في الشركة، إلاّ أنّي أجزم بأن إضراب العمال قد عاد علينا بالنفع نحن أيضاً، خصوصا فيما يتعلق بالمساواة في السكن وغير ذلك من المميزات الوظيفية. ولكن سارت خطوات أرامكو الإصلاحية كالسلحفاة.

ولا أوضح من قصة عبدالله الطريقي، الذي أصرَّ بعد تعيينه في المنطقة الشرقية عام 1954، أن يسكن في حي كبار موظّفي أرامكو في الظهران، فكانت إقامته قصيرة. كان عبدالله ثاني سعودي ينضم إلى مجلس إدارة أرامكو عام 1959، كما كان أوّل وزير للبترول والثروة المعدنية عندما أنشئت الوزارة في بداية الستينات. حاصلٌ على درجة البكالوريوس من جامعة القاهرة، وعلى درجة الماجيستير في الجيولوجيا (مع تخصص فرعي في هندسة البترول) من جامعة تكساس، ولكن ذلك لم يقه من الشعور بعنصرية سكان الحي الأمريكيين وغيرهم من الأجانب، التي لم تخفَ على عديد من المسؤولين في الشركة.

أُلغِيَ برنامجنا الدراسي بسبب الإضراب، وفي المقابل أسست الشركة مدرسةَ النسخ على الآلة الكاتبة المتقدّم عام 1954، فتابعنا نحن والطلاّب الآخرون تعليمنا فيها. إلا أني كنت أميَلَ إلى دراسة العلوم والرياضيات أكثر من الأعمال المكتبية.



تكفّلَت إدارة شؤون الموظّفين بتدريبي، مُحاوِلةً استمالتي لأصبح «مستشار توظيف»، غير أنّي لم أقتنع بها كمهنة لي. فالتقيت بمدير شؤون الموظّفين، بيل بومان، في أواخر عام 1953، وصارحته بما اختلج في نفسي. أجابني: «يا عليّ، لقد صرفنا عليك لتصبح مستشاراً. وفي ذلك ترقية إلى درجة وظيفية أعلى». فقلت له إنّي ما زلت صغيرا جدًّا على تقديم المشورة للناس. ولعلها تلك كانت هي المرّة الأولى التي أستفيد فيها من صغر سنّي! والحقيقة أنّي لم أكن أرغب في ممارسة ذلك العمل. أبديت له رغبتي في دراسة الجيولوجيا ومن ثم الانتقال إلى إدارة التنقيب التي لم تكن تضم سعوديين غير العمال، فأردت أن أصبح الأول بين كبار الموظّفين، كما وعيت إلى أن أغلب رؤساء الشركة السابقين انتسبوا يوما لهذه الإدارة.

سمح لي المدير بالتحدّث مع مسؤولي إدارة التنقيب. فكانت محطّتي الأولى في مكتب لين ميلام جونيور، مدير الشؤون الإدارية. كان رجلا لطيفا، وأصبح لاحقا من الشخصيات الأبوية الأخرى في حياتي، إلى درجة أنه فارق الحياة على سرير مستشفى في تكساس وهو ممسكٌ بيدي. في ذلك اليوم، كنت أدوّن ملاحظاته ونصائحه. فلاحظ رموزاً غريبة كنت أسجلها في دفتري من اليسار إلى اليمين، فاستوقفني متسائلا: «عليّ، ألستَ مشوّشاً؟ ظننت أنّكم تكتبون العربية من اليمين إلى اليسار، لا العكس». أجبته أني أدوّن الملاحظات بأسلوب الاختزال، فانفجر ضاحكاً.

استدعى انضمام سعودي إلى إدارة التنقيب - من غير فئة العمال - قراراً على مستوى المدير العام شخصياً. كان المدير العام من مدينة بيلينغز في ولاية مونتانا واسمه (سكوت سيغار)، وهو رجلٌ بدينٌ قصير القامة، فظّ الطباع، صعب المراس، خشن المعاملة. سألني: «لماذا تريد أن تصبح جيولوجياً؟ فهذا عملٌ قذر، سيُضطرّك إلى امتطاء آلات الحفر طوال الوقت»، ولا يدري أني ومعظم أبناء جيلي جلوفٌ قد ترعرعنا في الصحراء. وجدت نفسي أبوح



له بسرٍّ قديم ورغبة دفينة، وشعرت بأنّي أقف أمام أستاذي وبين زملائي في مدرسة الجبل، فأجبته بعلو صوتي: «لا بأس في ذلك، فأنا أريد أن أصبح رئيس الشركة». صدمه جوابي للحظة، ثم قال: «يا بنيّ، هذا أفضل جواب سمعته في حياتي. مرحباً بك في إدارة التنقيب».

أُرسِلتُ من باب التجربة إلى صحراء الربع الخالي مع فريق من الجيولوجيين للعمل على ما ندعوه بئر الاختبار الطبقي، وهي البئر التي تأتي بمعلومات عن الطبقات الصخرية في المنطقة. كانت أوّلَ بئر حفرناها في العبيلة على عمق 5000 متر، واستخدمنا أنبوب حفر صُنع من الألمنيوم كان صيحة آبار الحفر آنذاك. لكني أعييت بعد أسبوعين قضيتهما بين الكثبان الحمراء، فمكثتُ أسبوعاً طريح الفراش في المستشفى الذي احتار أطباؤه في أمري، فلم يعرفوا أصل علّتي، ولا أساس شكوَتي. ولو كنت بين قومي في البادية أيام الصِّبا، لظنّوه عقاباً أنزلته بي الجنّ لاقتحامي أرضها، أو داءً يصيب كل من أغوته نفسه سلْكَ فلاةٍ جدباء، لم يكن للبشر أن يأهلوها. لم يُكتشف سبب مرضي الذي أورثني ضعف البصر منذ ذلك اليوم، ولكنه لم يفتّ في عضدي للذهاب إلى مناطق أشد وعورة، وأكثر جدباً خلال السنوات المقبلة.

خرجت من المستشفى إلى مقاعد الدراسة لا إلى الصحراء. لم يعتبرني مدرائي فاشلا في الاختبار الميداني، لكنهم آثروا أن أواصل تعليمي أولا. ولكني فشلت في اختبار من نوع آخر يمس أسرتي هذه المرة.

فقد أعارني ابن عمّي سالم، الذي كان في سنّ العشرين مثلي، سيارة لأقِلّ أهلي إلى حفل زفافه في بلدة قريبة من الثقبة. وكان قد سألني عمّا إذا كنت أجيد القيادة، فأجبته: «بالطبع»، وأنا لا أفقه فيها شيئاً. وعندما أتاني بسيّارته وارَيتُ جهلي بحجة أنّنا لا نقود في الشركة سوى شاحنات قديمة، وطلبت إليه أن يريني كيف أشغل السيّارة وأتحكم بها، وقد كنت في الواقع لا أكاد أُرى من خلف عجلة القيادة. ولكن أخذتني العزةُ بالإثم، وذلك أني



وجدت كثيراً من السعوديين ممن هم أقل مني شأناً، وأقل ثقافة، يقودون الشاحنات في الصحراء، فكيف يستعصي عليّ أمر كهذا؟ فتكدّس أبي وعمّي وإخوتي في السيّارة، حتى ملؤوا مقاعدها الأمامية والخلفية، ثم انطلقت بهم شاقًّا الصحراء، دون أحزمة أمان، ولا وسائد هواء بالطبع. راود الشك عمّي فسألني: «أمتأكدٌ أنك تجيد القيادة يا عليّ؟»، فأجبته بلا تردد: «بالطبع، لا داعي للقلق». كانت الطرق وقتها ترابية غير معبدة، لكني لم أرَ بأساً في ذلك، فقد شاهدتُ كثيراً من سائقي أرامكو وهم يتحكمون بالشاحنات بإدارة المقود بحدّة في عكس اتجاه انزلاقها فوق الرمال الناعمة. وهذا ما فعلته بالضبط عندما وصلنا إلى كثيب يسد منعطفاً حادًّا، لكن يبدو أني بالغتُ في إدارة المقود، فارتقت السيّارة سفح الكثيب الصغير، وانقلبت رأساً على عقب، وأصبحت عجلاتها تدور في الهواء على غير هدى. بلطف الله لم نصب بأذى، لكنّهم استشاطوا غضباً، ولا سيّما عمّي الذي ظلّ يطاردني عبر مراعي الإبل على جانب الطريق حتى تقطعت أنفاسه. تابعنا طريقنا بعد ذلك سيراً على الأقدام حتى بلغنا الزفاف، فاستقبلَنا سالم بحرارة ثمّ سألني مندهشاً: «أين السيّارة؟»، فأجبته بأنّها تعطلت بنا في مكان ما خلف الكثبان، وأوحيت إليه أن الأمر بسيط. فزِعتُ لاحقاً إلى بعض الأقارب نُعيد السيّارة إلى وضعها الصحيح، ثم تولى أحدهم قيادتها وإعادتها إلى سالم. مضت خمس سنوات بعد تلك الحادثة، طوّفتُ خلالها في الآفاق، وذرعتُ الأرض طولا وعرضاً، وجبتُ بلدان العالم، قبل أن أجلس خلف مقود السيارة مرة أخرى.

تعطّلت أعمالنا وأعمال المنطقة بأسرها سنة 1956 بسبب العدوان الثلاثي على مصر، وما تبعه من أزمة أغلَقت قناة السويس. ففي يوليو من ذلك العام، أمَّمَت القيادة المصرية قناة السويس مما أدى إلى حدوث أزمة دولية. فقد هاجمت القوّات البريطانية والفرنسية والإسرائيلية مجتمعةً مصر في 29 أكتوبر. لكنها أجبرت على الانسحاب بعدما شجب الرئيس الأمريكي



دوايت آيزنهاور علناً هذا الاعتداء، وهدّد بسحب الدعم المالي الأمريكي. كما قامت المملكة العربية السعودية، وغيرها من الدول المنتجة للنفط، بقطع إمدادات النفط عن بريطانيا وفرنسا. وبسبب الموقف الواضح الذي اتّخذته كلّ من الولايات المتّحدة والمملكة، نجت منشآت أرامكو من أعمال الشغب التي وقعت في البلدان المنتجة للنفط التي تديرها الشركات البريطانية.

عدت إلى قسم التنقيب بعد عطلة أمضيتها في الجبال المحيطة ببيروت، فوجدت مفاجأة بانتظاري، إذ وجهني مدير الشؤون الإدارية – لين ميلام جونيور – للعودة إلى لبنان مرة أخرى. فقد وقع عليّ الاختيار ضمن خمسة طلاّب منحوا بعثة دراسية إلى الكلّية الدولية في الجامعة الأمريكية في بيروت لإكمال دراستنا الثانوية والتحضير للدراسة الجامعية. وإن نجحنا، فسنكون أوّل مجموعة من الطلاّب السعوديين الذين ترسلهم أرامكو للدراسة في الولايات المتّحدة.

كان مدير البرنامج (بول كايس) رجلا ضخم الجثّة، طويل القامة، ذا شعر جَعْدٍ قصير. وكان يضع نظارة أضفَت على تعامله الأبويّ مزيداً من الحنان. أما زوجته فكانت غاية في اللطف هي الأخرى، فقد كرّسا وقتهما لتعليمنا الثقافة الأمريكية، إذ كانا يدعواننا إلى منزلهما للحديث عن التقاليد والعادات الأمريكية، متطرقين إلى أدقّ التفاصيل بما في ذلك آداب المائدة، وكيفية حمل الشوكة والسكّين. قامت السيّدة كايس لمدّة أسبوع بطهي أطباق مختلفة كلّ ليلة، وعلّمتنا كيف نقطع اللحم مثلهم، وهو أمر غريب على أمثالنا الذين لم يطلعوا على أنماط معيشة مختلفة. بيد أنّ بول كايس أوضح أنّ ثمّة أموراً كثيرة أهم من آداب المائدة، فقال: «إن نجحتم، سنواصل هذا البرنامج. وقد تتبعه مئات البرامج لاحقا، لكنّ هذا البرنامج منوط بأدائكم».

أحسسنا بعِظم المسؤولية، ولا سيّما أننا لم ننل حظاً من التعليم الثانوي النظامي حتّى ذلك الوقت، فكنّا أقوياء جدًّا في بعض المواد، وضعفاء في



أخرى، مما اضطرّ اثنين من مجموعتنا إلى إعادة السنة للتخرّج من الثانوية. ولكن كليهما نجح لاحقا، فعمل أحدهما في القطاع المصرفي في سوريا بينما أصبح الثاني من رجال الأعمال السعوديين. خشينا نحن الثلاثة الذين تخرّجوا، أنا، ومصطفى الخان أبو أحمد، وعبدالله بوسبيت، أن يوقف البرنامج بسبب الطالبَين الراسبَين، ولكن الله سلم إذ كان السيد كايس فخوراً بنا. وأظن، وبكل تواضع، أنّ نجاحي بتفوّق هو الذي رجح كفة قرار استمرار البرنامج. وفيما كنّا ننتظِر البعثة إلى أمريكا، درسنا مواد إضافية في الجامعة الأمريكية في بيروت كطلاب مستجدين، وطلاّب في السنة الثانية. فاخترت مواد الثقافة العامّة، بما في ذلك أعمال فلاسفة مسلمين كابن رشد، وابن خلدون صاحب «المقدّمة» الشهيرة. وقبل السفر إلى أمريكا، انضمّ إلينا طالب سعودي رابع هو حمد الجريفاني.

أصبحنا مستعدين لنخطو خطوة كبيرة قادمة، نحو النضج والرُشد. وقد واكبنا مرحلة بارزة في تاريخ أرامكو وتاريخ المملكة على حد سواء، إذ التَزمتْ الشركة بتأهيل السعوديين على أعلى مستوى علمي ومهني، وكذلك سرّعت حكومة المملكة من وتيرة التنمية، واضعة نصب أعينها ازدهار البلاد ورفاهة الشعب.

ولن تعود الحياة إلى ما كانت عليه يوماً من الأيام.




مكتبة
الفكر الجديد

5

الجمل الطائر - 1959–1961

«أريد العودة إلى الوطن». اخترقَت هذه الجملة أُذن (بول كايس) – مدير برنامج الابتعاث –، بينما هو في الظهران، حين اتّصلتُ به من مقر شركة أرامكو في مانهاتن. لم يكن قد مضى على وجودي في أمريكا سوى أربعة أيّام، لكنها كانت كافية لأُصاب بصدمة ثقافية حادّة.

كنت أستقلّ المصعد مرتدياً بدلتي الجديدة، ذات الطراز الغربي هذه المرّة، فأحيّي الجميع قائلا: «السلام عليكم» دون أن يجيب أحد حتى بعبارة «غود مورنينغ»! قد تعجّ نيويورك بالمهاجرين، ولكن في عام 1959 لم يكن ثمة من يشبهنا.

منطقة مانهاتن مكتظّة ومربكة جداً، حتّى لمجموعة من المهندسين والجيولوجيين الذين يرتادون الجامعة. ففي التجربة الأولى لنا لركوب المترو، صعدنا من محطة تايمز سكوير، وانطلقنا حتى ابتعدنا كثيراً عن وجهتنا مانهاتن، فانتهى بنا المطاف خارجها في مكان ما في لونغ آيلند، مما اضطُرّ مدير مكتب نيويورك للقدوم إلينا لإعادتنا بسيّارته، فقلت في نفسي: «يا لهذا المكان المريع».

طلب منّي السيد كايس أن أتحلّى بالصبر. وقد وفقت أرامكو قبلها عندما ألحقتنا نحن الأربعة لمدّة ستّة أسابيع بإحدى الدورات التأهيلية خلال فصل الصيف، والمخصصة للطلاّب غير الأمريكيين الذين يعزمون على الالتحاق بالجامعات الأمريكية. قمنا خلال الدورة برحلة سريعة إلى واشنطن العاصمة، فتسنى لنا معرفة المزيد عن تاريخ أمريكا. وأعتقد أنّي التقطت صوراً لكلّ



المباني الحكومية والنصُب التذكارية، ولعل أبرزها نصب جورج واشنطن، الذي يعد أحد (الآباء المؤسسين) لأمريكا، فتذكرت والدنا المؤسس، الملك عبدالعزيز رحمه الله.

انعقدت الدورة في جامعة باكنل، في ضاحية ولاية بنسلفانيا، التي نعمنا فيها بإيقاع حياة أبطأ بكثير من مانهاتن. ركّزت الدروس في المقام الأوّل على التحدّث والقراءة باللغة الإنجليزية، وقد كانت إنجليزيتي جيدة مما جعل منظمي الدورة يطلبون مني تدريسها لطبيب ومجموعة ممرّضات من البرازيل، فخرجت بقدر من اللغة البرتغالية أكبر ممّا تعلّموه من الإنجليزية والله المستعان!

كنا نهتم أيضاً بالتعرف على الثقافة الأمريكية، ولا سيّما ثقافة الشباب. حتى إنني تعلمت رقصة الجتربغ! وبعد أسابيع قليلة من وصولي إلى باكنل، قررتُ منح أمريكا فرصة أخرى.

في خريف ذلك العام، التحق أربعتنا بجامعات مختلفة، فانفرط عقدنا، وتفرقت سبلنا. بدأتُ الدراسة في جامعة ليهاي شرق بنسلفانيا، فقد وقع اختياري على هذه الجامعة بفضل جيولوجي في أرامكو يحمل درجة الدكتوراه، يدعى (دون دونوغيو)، نشأ شرق الولايات المتحدة، خلافا لمعظم مدرائي الذين كانوا غالباً من تكساس أو ما جاورها من مدن الجنوب والغرب. تعرّفت عليه ذات صيفٍ في أحد المستودعات أثناء عملي على تصنيف عيّنات صخرية مستخرجة من آبار الاختبار. كنا نعمل رغم الحرارة والغبار الشديدين، فتعلّمت بفضله الكثير عن طبقات الصخور في مختلف مناطق المملكة. لم يشأ الدكتور دونوغيو أن أتلقى تعليمي في شرق الولايات المتّحدة فحسب، بل أراد لي الالتحاق بجامعة صغيرة كي لا يبتلعني الزحام. قال لي: «أريدك أن تدخل جامعة لائقة. اذهب إلى جامعة براون أو ليهاي، فهما صغيرتان



وجيّدتان». وإذ لم أكن أعرف أيًّا منهما، سألته كيف أختار بينهما، فأجاب: «هذا أمر سهل. ألقِ قطعة نقدية على الأرض، وليكن وجهها ليهاي، وظهرها براون». وهكذا دخلت جامعة ليهاي.

عندما وصلت إلى مدينة (بيت لحم) حيث الجامعة، سكنتُ في سكن (برايس هول) الواقع في الجزء القديم من الحرم الجامعي القائم على سفح ساوث ماونتن، وهو سكن طلاب يؤوي ما يتراوح بين ثلاثين وأربعين طالبا من مختلف الأعراق والديانات. كانت أبنية الجامعة الرمادية مسودّة بفعل الأدخنة المتصاعدة من مصانع (بيت لحم) للصلب، التي كانت تعمل بكامل طاقتها في ذلك الوقت. وقد شُيّدَتْ مساكن العمّال في بلدة (بيت لحم) على مقربة من الجامعة، فلم تبدُ ليهاي منعزلة كجامعة باكنل. كانت الجامعة آنذاك مرتعاً لمقالب يقع ضحيتها الطلاب المستجدون، وقد كانت جامعتنا رؤوفة بمستجديها مقارنة بما نسمعه عن غيرها، فقد كانت الجامعة تلزمنا نحن المستجدين بأن نلبس قبّعات بُنّية اللون حتّى موعد إقامة مباراة (ريفالري) لكرة القدم الأمريكية، التي تجري سنويّا في أكتوبر بين جامعتنا وجامعة لافاييت المجاورة، كما كان علينا أن نتظاهر، في حالتي على الأقل، بتدخين الغليون، فاتخذتُ واحداً مصنوعاً من كوز الذرة.

كنّا جادّين في الدراسة التي شَغَلت أيام الأسبوع عدَا يوم الأحد، ما بين حصص نظرية، ودروس معملية. وكان التنافس بيننا شديداً، فسجلتُ عدداً كبيراً من مقررات العلوم حرصاً على ألاّ أخذل أرامكو ولا وطني السعودية. أمّا غيري من الطلاّب الأمريكان، فكانوا مسؤولين أمام آبائهم الذين يدفعون الرسوم الدراسية، وقد واجه كثير منهم مصير التجنيد في الجيش الأمريكي إن لم يفلحوا في الدراسة. كانَ أمراً مرهقاً، ولا سيّما في وجود أستاذ قدير كثيرِ الواجبات، يدعى د. ريتشارد غولت، الذي رأسَ قسم الجيولوجيا حينها، وكذلك د. دونالد راين الذي كان أستاذاً متمكناً هو الآخر. وفي نهاية المطاف،



كان التوفيق حليفي ولله الحمد.

وعلى الرغم من احتدام المنافسة، لم نبخل بمد يد العون فيما بيننا. فكنت على سبيل المثال أفضل من يدوّن المحاضرات في الفصل بسبب مهارتي في الاختزال، ثم أقوم بعد ذلك بنسخ المحاضرة لأشاركها زملائي خصوصاً من تغيّب عنها. كان معظم أصدقائي أمريكيين، فلم يكن قسم الجيولوجيا في جامعة ليهاي يضمّ سوى عشرين طالباً تقريباً في ذلك الحين، وكنت السعودي الوحيد المقيم في حرم الجامعة. تعرّفت بعد ذلك على محمود طيبة، وهو سعودي ابتعثته أرامكو هو الآخر، وكان متزوّجاً يعيش خارج السكن الجامعي، فأصبحنا صديقين حميمين.

ضمّت برامج الدراسات العليا ما يتراوح بين ستين وتسعين طالباً أجنبياً، معظمهم في كلية الهندسة. وبما أنّي تأخرتُ سابقاً في التعليم، فقد كنت أكبُر معظم زملائي بأربع سنوات على الأقلّ. كنّا نذهب مجموعة لحضور مباريات كرة القدم الأمريكية والمصارعة، كما كنا نرتاد السينما مرّة في الأسبوع. ذكرتني السينما بأيامي الأولى في الظهران، حين كنا نتسلّل لحضور الأفلام التي يعرضها الأمريكيون في الهواء الطلق في الحي السكني، ومعظمها عن الغرب الأمريكي، فصار (جون واين) بطلنا.

أصبحتُ رئيس نادي الطلاب الأجانب في الجامعة، وكانت الجامعة حينها تقيم حفلات رقص مختلطة، تدعو فيها طالبات الكلّيات المجاورة، إذ كانت جامعة ليهاي مخصصة للذكور دون الإناث. لم أحفل بالتودد لأي من أولئك الفتيات، إذ لم يكن في نيّتي الزواج بامرأة غير سعودية. كانت العادات الأمريكية تختلف عنّا في أكثر من ملمح، فعلى سبيل المثال، كنت أكثر من القول أمام الطلاب بأني (اشتراكي)، وكان ذلك بعد فترة غير بعيدة من عهد جوزيف مكارثي و«المكارثية»، حينما عُدَّ كل من هو يساريٌ مناهضاً للوطنية الأمريكية، فسحبني أحد الأصدقاء الأمريكيين جانباً وسألني عن قصدي،



فقلت له: «أي أني أحبّ الاختلاط بالناس ومشاركتهم الحديث»، فصحّح لي قائلا: «أنت تقصد (اجتماعي)، أما كلمة (اشتراكي) فلها مدلول آخر».

يتفاجأ الأمريكيون غالباً بروح الدعابة التي نمتلكها نحن السعوديين، ربّما بسبب الصورة النمطية التي يتناقلها الإعلام عن شخصية السعودي، ذي اللباس التقليدي، والنظّارات الشمسية، فيظهر جادًّا رصيناً، بل أقرب إلى الخطر. لكنّ سنواتي في أرامكو علمتني أنّ الأمريكيين والسعوديين يحبّون المرح على حدّ سواء. كانت (بيت لحم) تزخر بالفعاليات التي تهدف إلى مساعدة الطلاّب الأجانب على التكيّف مع المحيط، وكان الأهالي مهتمّين كذلك بالتعرّف علينا. بحلول الخريف، تلقّيت دعوة من جمعية نسائية إلى إحدى تلك الفعاليات، وذلك بعد بداية الفصل الدراسي بقليل. رغبتُ آنذاك في ترك انطباع حسن، فاتخذت الدعابة وسيلة لتخفيف التوتّر، الذي قد يصيب بعض الطلاب الأجانب من هكذا لقاءات. سألتني إحداهن كيف وصلتُ إلى أمريكا، أعَلى ظهر جمل؟ فأضحك سؤالها بقية النساء. حاولت توظيف الموقف متذكرا أن طائرة أرامكو من نوع دوغلاس دي سي-9، التي أقلّتنا من المملكة إلى أمريكا في أربعة أيام، كان أسمها فعلاً «الجمل الطائر». فأجبتها: «نعم، أتيت على متن جمل طائر». فدُهشَتْ السيدة، مما اضطرني لشرح الدعابة لها حتى فهِمَتها. وفي مناسبة أخرى، التقيت برجل من طائفة الآميش الدينية التي يقع مركزها قرب لانكاستر، بولاية بنسلفانيا، وهم قومٌ يعيشون معظم حياتهم في معزل عن المجتمع الحديث. تفحّصني الرجل بنظراته ثمّ قال: «من أين أنت يا بنيّ؟»، فأجبته: «أنا من السعودية». فأطرق قليلا ثمّ سألني: «أين موقعها في بنسلفانيا؟»، فأجبته بأنّها قريبة من (بيت لحم).

انقضى الخريف، وانقضّ الشتاء! وكم حذرني أمريكيّو أرامكو من الثلوج المتراكمة، والبرد القارس إن التحقنا بجامعة في الجزء الشمالي من الولايات المتحدة. وعلى الرغم من تهيؤ النفس، وحشْد اللِّبس، كان شتائي الأول



صادماً! فلم أكن مستعداً لعويل الرياح وهي تعصف بمباني الكلية ليلاً أثناء عودتي من المكتبة ليلاً. كان لديّ ما اعتقدت أنه معطف شتوي عندما جربته في الظهران. لكن مع ازدياد الطقس برودة، لم يعد معطفي كافياً لأواجه به برد بنسلفانيا القارس. فقصدت بلدة (بيت لحم) لشراء معطف أكثر سماكة، وأكثر دفئاً. فتم أرسالي إلى مستودع فائض الجيش والبحرية من بقايا الحرب العالمية الثانية، وقد انتشرت في جميع مدن الولايات المتحدة آنذاك متاجر على تلك الشاكلة، فاشتريت معطفا غليظاً من الصوف بسعر ظننته مناسباً. دخلتُ يوماً إلى درسٍ في المعمل متبختراً بمعطفي الجديد، فبادرني زميلي بيتر فان دي كامب بالسؤال عن ثمنه، وحين أخبرته صارحني بأني قد خُدعت. لم أفهم قصدَ ابن ولاية نيوجيرسي، الذي كان أحد أصدقائي المقرّبين، فاصطحبني إلى المتجر نهار الغد وساوم البائع على معطف مماثل، فرَضِيَ البائع بثمن أقل بكثيرٍ مما دفعتُه إليه، فغضبتُ من نفسي أشد الغضب. كان درساً قيّماً، أدركت معه أن المساومة دَيدَنُ كلِّ سوق، وأن الأسعار كلها قابلة للمفاوضة، ليس في أسواق بلادي فحسب، بل حتى في أسواق الغرب وفي سائر العالم. اتخذت من هذا مبدأً حتى وأنا على رأس أرامكو السعودية، التي يعتقد المقاولون أنها تدفع أعلى الأسعار على كل مشترياتها من كيس الإسمنت إلى أدق الأجهزة. فكانت كلمتي التي ظللتُ أرددها لعقود على مسامع كل المدراء: ساوموا، ساوموا، ساوموا!

منحني صديقي بيتر فرصةً لتجربة حياة الأسرة الأمريكية، بأن دعاني لقضاء عطلة عيد الشكر مع عائلته في نيوجيرسي. ولكيلا أشعر بغربة، عرضت والدة بيتر أن تطهو لي الأرزّ، إضافة إلى أطباقهم التقليدية في تلك المناسبة كالديك الرومي والحشوة والبطاطس، فعلّمتُها بِدَوري كيف تغسل الأرز ثلاث مرّات كما نفعَل قبل سلقه في الماء المغلي. قمنا أيضاً بمساعدة والد بيتر في أشغال فناء البيت، بما في ذلك تقطيع الأخشاب، وقد دهشوا



بعض الشيء من سرعة إتقاني للفأس، فأخبرتهم بأن من نحلَت الصحراء سِحنتَه لا يشقّ عليه عمل كهذا.

صرت ألعب البيسبول بدخول الربيع مع أساتذتي الأمريكيين، الذين تعجبوا من مهارتي في لعبة غريبة عنّي. فقد توقعوا أن يبرع الأجنبي في كرة القدم لا البيسبول، ولحسن الحظ، فقد كانت مهارتي في كرة القدم تستر الوجه، فاجتهدتُ في المحاورة، والمناورة، والتمرير، والتسديد، كما أحرزت قدراً لا بأس به من الأهداف.

إلا أنّ أكثر تجاربي تميّزاً خلال دراستي، كانت رحلات الصيف الميدانية. فلأننا طلاّب جيولوجيا، وجب علينا أن نشارك في مشاريع بحثية ميدانية، فقضيت أول صيف لي في أمريكا مكلفاً بمشروع لجامعة وايومينغ في (ميديسين باو ماونتنز). فتحججتُ بالمشروع البحثي لإقناع أرامكو بشراء سيارة لي، لأنتقل من بنسلفانيا إلى وايومينغ، قاطعاً بذلك نصف البلاد. فأعطتني أرامكو مبلغاً اشتريتُ به سيّارة فولكسفاغن بيتل، أعجبني لونها السماويّ، وحرصت على تلقّي دروس في القيادة، لكيلا أفعل بسيارتي ما فعلتُ بسيارة سالم، وبهذا صرت جاهزاً للسفر.

شارك بيتر في المشروع البحثي نفسه، فأصبح رفيق الطريق. لكن أوجه الشبه بيننا كانت شبه معدومة. فقد كان شعري أسود، وطولي لا يتجاوز 161 سنتيمتراً، بينما تجلّت جينات بيتر الهولندية في شعره الأشقر، وطوله الفارع الذي يفوقني بثلاثين سنتيمتراً على الأقل حيث كان يتقوقع ويحني ظهره ويثني ركبتيه في المقعد المجاور طوال الطريق. كانت طريقاً طويلة، فلمّا تُربط الولايات كلها بعد بطرق سريعة من ذوات المسارات الأربعة. كنّا نقود السيارة طوال اليوم، ثم نتوقف ونفرش أكياس النوم في حقل من حقول الذرة، أو في أحد المراعي المجاورة. وفي اليوم التالي نشتري وجبة إفطار من أقرب بلدة ونواصل طريقنا، وهلمّ جرًّا. وعلى هامش الرحلة، قمنا بزيارة سريعة



إلى متنزّه (يلوستون) الوطني، ومتنزّه (غراند تيتون) الوطني، حتى وصلنا إلى مخيّم المشروع في (جبال الروكي) الخلاّبة جنوب شرق وايومينغ، ودهشت لرؤية الغزلان والأيائل والظباء كيف ترقُبنا أثناء تنَقُّلِاتنا.

كان برنامج جامعة وايومينغ، ولا يزال، أحد أرقى برامج الجيولوجيا الميدانية في أمريكا، إذ يتعلّم الطالب ميدانياً كيفية فحص الصخور وقياس خصائصها، فضلاً عن مهارة رسم الخرائط الجيولوجية، فكنّا نسير في اتّجاه معين ونرسم خارطة للأرض مستخدمين البوصلات وندوّن الملاحظات حول الصخور التي نراها على طول الطريق، ونعلّم مواقعها على خرائطنا. تعلّمنا أيضاً كيفية استخدام الصور الجوّية والطوبوغرافيا.

هيأت لنا الجامعة مخيّماً أمضينا فيه أسبوعنا الأوّل. كان يضم أكواخاً صغيرة للسُكنى، ومبنى كبيراً خُصص للمحاضرات وتناول الطعام. وقد تُوِّج البرنامج بوجود البروفيسور صامويل هـ. نايت، خبير أحافير الديناصورات الذائع الصيت، والمرجع في جيولوجيا جبال الروكي. كما ساهم في البرنامج منسوبون من جامعة كولومبيا. ثم تفرقنا بعد ذلك لأربعة أسابيع في عدة مناطق مختلفة نعيش في الخيام لإجراء العمل الميداني.

الجيولوجي مستكشف بطبعه، ولهذا لم نقض أنا وبيتر صيفنا في دراسة طبقات الصخور فحسب، بل أخذنا نخالط أهالي المدن والقرى المحيطة بنا كلّ نهاية أسبوع. قصدنا في إحدى المرات بلدة (لارامي) أثناء احتفالات (جوبيلي دايز)، التي امتدت فعاليتها لثلاثة أيّام، ما بين مسيرات كرنفالية تبهج الأنفس وتسر النواظر، وروائح شِواء تغزو الأنوف وتفتح الشهية، ومسابقاتٍ لرعاة البقر، شهِدتُها لأول مرة في حياتي، يدعونها (الرّوديو). كنّا أنا وبيتر غريبين على حد سواء في عيون رعاة البقر أولئك، فاستوى عندهم ابن البادية



بابن شرق الولايات المتحدة، وزاد الطين بِلّة لوحة سيارتنا التي وشَت بأننا من خارج الولاية، فدقّ كل ذلك عندنا نواقيس الخطر، ولا سيما حين رأينا كم يفرط القوم في شرب الجِعَة. أثناء مغادرتنا (لارامي) عائدَين إلى غابة (ميديسين باو) الوطنية، لاحظنا سيّارة منطلقة خرجت في إثرنا، وقد امتلأت بشباب بلغ منهم السُكر مبلغه، فأخذت تنحرف بهم يَمنة ويَسرة وهي تنهب الطريق خلفنا نهباً. لم يكن محركنا الصغير الكامن في ظهر سيارتي يضاهي قوة محرّكهم الأمريكي ذي الأسطوانات الثماني، فأخذوا يقتربون منا. فجأة رأيت أضواء حمراء تومض في مرآتي الخلفية، وإذ بسيّارة شرطة كبيرة من ذوات اللون الأبيض والأسود، يقودها شرطي غاضب أومأ لنا لنتوقّف جانباً، بينما تابعت السيارة المليئة بالشبان السكارى طريقها.

لم يخالجني شكٌّ بأن مستقبلي في أرامكو قد ضاع، وأنا أقول في نفسي «ها قد قُبض علينا»، ولم أطمع حينها إلا بأن أخرج من هذا المأزق سالما. أمرني الشرطي باللحاق به إلى بلدة (سينتينيال) القريبة، وأخبرني بأننا سنحلّ ضيفين في حجزِها. أدركنا لاحقاً أننا احتُجِزنا خوفاً على حياتنا، فلا بدّ أنّ الشرطة قد رأت كيف كان الشباب يلاحقون سيّارتي الزرقاء الصغيرة. كنت في غاية الإحراج عندما اتّصلت بمشرف البرنامج لأخبره بما جرى، فثار ثائره، وفار فائره، وقال إني سأوقع أرامكو في حرج كبير، وهدّد بالاتّصال بالمملكة وطردي من البرنامج، إلا أنه هدأ أخيراً ووعدني بإبقاء الأمر سراً إن تجنّبتُ المشاكل من الآن فصاعداً، فبذلت كل ما في وسعي في سبيل ذلك. ولكن ظلّت حواجز اللغة والثقافة المحلية تحدّياً لفترة طويلة. فحين خرجنا نحتفل بحريتنا أنا وبيتر في صباح اليوم التالي، قصدنا مقهى محلّياً لتناول طعام الإفطار. لفت نظري أن جلّ من صادفناهم هناك كانوا شُقراً مثل بيتر، فعرفنا لاحقاً بأنّ أصولهم تعود إلى السويد. عندما أتت النادلة، قلت لها بكل ثقة: «أريد تناول (الأنتيلوب)» أي الظبي، فنظرت إليّ باستغراب وأجابت: «نحن



لا نقدم الظباء»، فقلت: «بلى تفعلون، إنه ههنا على قائمة الطعام»، وقد كانت بعض مطاعم ريف وايومينغ تدرج الظباء بالفعل على القائمة، إلا أن هذا المطعم لم يكن أحدها، فقالت: «آه، أنت تعني (الكانتالوب)» أي الشمّام. وما زلت أذكر كيف أشاح بيتر بوجهه نحو النافذة مبتسماً خشية الإمعان في إحراجي.

عرّجتُ قبل عودتي إلى ليهاي على جامعة باكنل في أواخر ذلك الصيف، فقد أردت زيارة الدفعة التالية من مبتعثي أرامكو الذين التحقوا بالدورة التأهيلية. كانوا أحد عشر طالباً كلهم محط إعجاب. أحدهم ناصر العجمي، زميلي في أرامكو وأحد الذين خلفوني في منصب نائب الرئيس التنفيذي لأرامكو السعودية. وكذلك من بينهم خالد بن عليّ التركي، الذي سيترك أرامكو ليصبح أحد أنجح رجال الأعمال. كنتُ مليئا بالفخر لنجاح دفعتنا الأولى التي لم تفتح الباب لهذه الدفعة فحسب، بل مهدت لآلاف المبتعثين السعوديين على مرّ العقود. وحمدتُ الله أن لم تترك ليلة حجزِ سينتينيال نقطة سوداء في سجلّ إنجازاتنا.

كانت رياح التغيير تهبّ مع نهاية عام 1960 على أمريكا، حاملة الآمال بفرص جديدة. فقد كنّا على أبواب عقد جديد سيشهد انتخاب رئيس جديد يخلف دوايت أيزنهاور، الذي وإن كان يحظى باحترام العالم، لكنه لا يستطيع التصدي لشعبية السيناتور الشاب، ممثل الحزب الديمقراطي القادم من ولاية ماساتشوستس، المدعو جون كينيدي. فاز كينيدي في الانتخابات الرئاسية في شهر نوفمبر من ذلك العام، وتولّى مهامه كرئيس في يناير 1961. كان شاباً مفعماً بالحياة، يوقد فيك الأمل ما إن تراه على الشاشة، أو تقرأ عنه في الصحف، فيبدو لك كلّ شيء ممكناً. ساعد كينيدي على بث روح التفاؤل في أمريكا في مطلع ستّينات القرن العشرين، فانعكست على مناشط الطلاب



في جميع أرجاء البلاد. فقد شهدت أمريكا العديد من وقفات الطلاّب الاحتجاجية ضد العنصرية السائدة في الجنوب آنذاك، وسرعان ما اشتعل فتيل المظاهرات ضدّ الحرب في فيتنام. أما نحن في جامعة ليهاي فلم يتجاوز نشاطنا اجتماعات في حرم الجامعة، أو القيام ببعض الاعتصامات، ولكنّ الانطباع الذي استقر عندي أن جامعتي ليست ذات ميول سياسية، فقد كان عدد الطلاب الأمريكيين السود قليلاً، فانشغل الغالبية بدراستهم عن الخوض في السياسة. ومن نافلة القول أنّنا - نحن السعوديين - قد ابتُعثنا إلى الولايات المتّحدة طلباً للعلم، إلا أن ذلك لم يمنعنا من تكوين وعي سياسي، بل حتى ممارسة السياسة أحياناً. فقد تعرض بعضنا ولو قليلا لمشاعر الانتماء لـ «القومية العربية» أثناء دراستنا في الجامعة الأمريكية في بيروت، وأذكر أن كتاب (يقظة العرب) للمفكر جورج أنطونيوس يكاد لا يفارق حقيبتي حينها. وهو كتاب بالغ الأثر. لقد كنّا مواطنين سعوديين نفخر بوطننا ونخلص له، كما كنّا نفاخر بإنجازات العرب في جميع أنحاء العالم الإسلامي.

خلال تلك الفترة، برز الأمير فيصل بن عبدالعزيز - وليّ العهد آنذاك - كقائد لمسيرة التحديث في البلاد. فقد كان رئيساً لمجلس الوزراء عام 1958، فحمل على عاتقه إعادة هيكلة الدولة بما يناسب أساليب الإدارة الحديثة، وتقليل الهدر، وترشيد الإنفاق. فنالت جهوده المبذولة ردود فعل متباينة، لكنّها لاقت التأييد من الأمراء والعلماء وأهل الحل والعقد، فاستمر في خطواته الإصلاحية حتى تولى مقاليد الحكم عام 1964، وذلك بعد تنازل أخيه الملك سعود، ومبايعته ملكاً للمملكة العربية السعودية، فتسارعت بذلك وتيرة التغيير، وخطت المملكة خطوات واسعة نحو التقدم.

بينما كنت في أمريكا، كانت أرامكو تنمو بسرعة في المملكة. فقد كنت على تواصل بزملائي هناك، الذين تجاوزوني في الوظيفة حتى أصبح بعضهم في وظيفة مشرفين، وهو منصب عُرض عليّ سابقاً بشرط العدول عن



الدراسة، فأصبح زملائي بذلك يتقاضون راتباً أعلى من راتبي، مما مكّنهم من الزواج وتكوين حياة أسرية. وكم تمنّيت لحظتها، العيش مثلهم بسعادة وراحة بال، إلا إني آثرت مواصلة تعليمي، والاستفادة القصوى من وجودي في الولايات المتّحدة. فصرت آخذ مواد إضافية لأتقدّم في برنامج الدراسة بسرعة، حتى تيسّرت لي إمكانية التخرج مبكراً. فتوقدت في نفسي الرغبة لدراسة الماجستير بدلا من العودة إلى أرامكو مباشرة، فقد كنت أعرف أنّ كثيراً من كبار المسؤولين في أرامكو يحملون شهادات عُليا، فأحببت أن أكون بينهم، متخذاً بذلك من الوزير عبد الله الطريقي، أول وزير للبترول والثروة المعدنية، نموذجاً لي بل لجيلي من الطلاّب الطموحين.

ولكن طموحي واجه عقبة كؤوداً، تمثلت في مسؤولي برنامج أرامكو للتعليم الجامعي، إذ لم يروا حاجة لنا في غير البكالوريوس، رغبة منهم في سرعة عودتنا، ووضع أيدينا في مضمار العمل. فقد كانت الأعمال تتوسّع بسرعة، جعلت العثور على موظفين مهرة أمرا في غاية العُسر. ولكن بتوفيق الله، استطعت إقناعهم أخيرا بأن حصولي على الماجستير سيعود على الشركة بالنفع، إلا أنهم أصرّوا على أن أحصل على الماجستير خلال عام واحد فقط، وكان ذلك الأمر ضربا من الخيال، فبرامج الماجستير في الجيولوجيا يستغرق عامين كاملين. ولكن نظراً لتقدمي السريع في البكالوريوس، وافق قسم الجيولوجيا في الجامعة أن أشرع في دراسة مواد الماجستير خلال سنة التخرج، وساعدوني في البحث عن برامج للدراسات العليا تناسب وضعي، بما فيها برنامج ماجستير الجيولوجيا المرموق في جامعة ستانفورد في ولاية كاليفورنيا. فتوكلت على الله، وحزمتُ حقائبي إلى كاليفورنيا.

سيبقى عام 1961 ذكرى لا أنساها، فقد فارق والدي الحياة بعد صراع طويل مع المرض، ضاعف من شعوري بفقده عدم قدرتي على حضور جنازته، حتّى وإن أرجئت مراسم الدفن، فلم أكن أملك من المال ما يكفي



للسفر إلى المملكة ومن ثم العودة إلى أمريكا. كان خياراً صعباً، خصوصاً لشخص مثلي نشأ في عشيرة متماسكة، وفي الواقع لم تكن كلّ الخيارات المتعلّقة بحياتي الشخصية أو المهنية تبعث على السرور.





مكتبة
الفكر الجديد

6

مغامرات صيفية - 1961-1964

في صيف عام 1961 توجهت من ليهاي للعمل لدى هيئة المساحة الجيولوجية الأمريكية. في البداية، ذهبنا إلى العاصمة واشنطن لمدة أسبوعين، ثم تم تكليفي بعد ذلك بعمل ميداني في مدينة (ألبوكيركي) ضمن برنامج تقييم أحواض المياه الجوفية في ولايتَي أريزونا ونيو مكسيكو. وكم أفدتُ من خبرتي التي كونتها خلال ذلك الصيف بعد عودتي إلى المملكة.

كان أهم ما في البرنامج هو مشرفه البروفيسور ستانلي ديفيس، رئيس قسم الجيولوجيا في جامعة ستانفورد، التي أرغب في دخولها، وقد ضمّ فريقه الإشرافي البروفيسور العراقي الشهير مهدي حنتوش. فانتهزت الفرصة لسؤال الدكتور ديفيس: «ما هي متطلّبات القبول في ستانفورد؟»، فأجابني: «سأخبرك بعد أن تعمل معنا أسبوعين». لا أعتقد أنني عملت بجدّ أكبر في حياتي مثلما فعلت في ذلك الصيف.

بعد أسبوعين عدت وسألته ما إذا كان يراني أهلا للالتحاق ببرنامج الماجستير في ستانفورد، فأجابني: «حسناً، حسناً! كلّ ما عليك فعله هو إرسال رسالة لي، وأنا سأتكفل بالأمر»، وهكذا قُبلتُ في ستانفورد. صحيح أن لكل مجتهد نصيباً، ولكن رب صدفة هي خير من ألف ميعاد، فها هو طلب صديقي بيتر يُرفض على الرغم من أن علاماته كانت أفضل من علاماتي.

كان هذا الصيف كسابقه، يجمع بين صرامة العمل الأكاديمي، وظرافة بعض المواقف، فقد حدث لي خلال ذلك الصيف موقف آخر مع قائمة الطعام. لم أخلط بين الشمام والظباء هذه المرة، بل عجزت عن قراء القائمة



كلياً. فقد دخلت مطعماً مكسيكياً في (ألبوكيركي)، فأوحى مظهري للنادلة بأني مكسيكي، مما جعلها تمد لي قائمةً باللغة الإسبانية. أخذت أقلب القائمة أمام عينيّ بلا هدى، فوقعت في حيص بيص، وطلبت قائمة إنجليزية. لكنّ النادلة أبت، وأخذت تنظر إليّ شزرا ظنًّا منها أني أخدعها، وأنا أغلظ لها الأيمان بأني لا أتحدث الإسبانية، ولكن دون جدوى، وظللت هكذا بين جوعي وعنادها، فاستسلمتُ أخيراً للأمر، وأشرت إلى أحد الأطباق، فجاءتني بلفائف (التامالي). وبينما كنت ألتهم (التامالي) من شدة الجوع، إذ بزوجين عربيين يدخلان إلى المطعم. فزعت إليهما أعرفهما بنفسي، ورجوتهما أن يخبرا النادلة بأني لست مكسيكياً، وأني أريد قائمة طعام بالإنجليزية فقاما بذلك مشكورين. كان الزوج عضواً في هيئة تدريس جامعة نيو مكسيكو، وأخبرني بأنّهما قد تعرضا للموقف نفسه، وذلك لقلة أعداد العرب في جنوب غرب الولايات المتّحدة آنذاك، فيلتبس على الناس أننا من المكسيك. حصلت أخيراً على قائمة إنجليزية، وتمكّنت من طلب وجبة أسد بها بقية جوعي.

لا أذكر أنني كنت أرفع نظري عن كتبي كثيراً خلال عامي الأخير في جامعة ليهاي، فقد كانت الضغوط تمارَس عليّ لإحرز نتائج جيدة من أساتذتي في ليهاي ومن قسم الجيولوجيا في جامعة ستانفورد على السواء، فضلا عن انشغالي بالاستعداد للمرحلة القادمة في حياتي الشخصية.

لم يكسر حدة المواد العلمية إلا مادّة درستها حول النقد الفنّي لاستكمال ساعات التخرّج. كان أستاذ مادّة تاريخ الفنّ، ريتشارد ريد، رسّاماً، فأورثني حبًّا للفنّ ما زلت أحمله، وإن لم أكن موهوباً في أي فنّ. في الاختبار النهائي، كانت ستُعرض علينا تسع وثلاثون شريحة من اللوحات الفنّية. وكان علينا معرفة الفنّان، وتاريخ اللوحة، وأهم صفاتها الجمالية، وذكر ما ترمز إليه. هرعت في عطلة نهاية الأسبوع قبل الامتحان إلى مدينة نيويورك، أتفحص متاحفها وصالات عرضها الفنية. واتخذت منهجية علمية لتدوين الملاحظات،



ثمّ انكببتُ على المعلومات أحفظها عن ظهر قلب. وهكذا حصلت وبكل فخر على الدرجة الكاملة في الاختبار، مما حيّر البروفيسور ريد الذي لم يفهم لماذا لا أتابع دراستي في مجال الفنون.

كان من متطلبات التخرج أيضاً إثبات إتقاني لُغتين غير اللغة الأمّ. ومن حسن حظي أن اعتبرت الإدارة في الجامعة أن لغتي الأم هي الإنجليزية لإتقاني الشديد لها، فاخترت اللغة العربية لغةً ثانية، فراجعتُ قواعدها قبل الاختبار وأدركت كم هي صعبة. وحيث أن العربية لم تكن تُدرّس في جامعة ليهاي آنذاك، جيء لي بممتحن من جامعة أخرى، فكان أول أسئلته: «قل ما تعرف عن ابن خلدون؟». فرحت كثيراً بهذا السؤال، لأنّي قد قرأت «مقدمة ابن خلدون» أثناء دراستي في الجامعة الأمريكية في بيروت. ولكن ما أثار دهشتي هو أن الأستاذ طرح سؤاله باللغة الإنجليزية، فقلت له: «أظن أني سأجيب بالإنجليزية»، فقال: «نعم، فأنا لا أفهم العربية»، فأيقنت أني سأبلي بلاء حسنا، ولا سيّما أنّ سؤاله الثاني كان «قل ما تعرف عن ابن رشد ؟» الذي درست عن فلسفته في بيروت كذلك. أما اللغة الثالثة فكانت الألمانية، واخترتها لأني درستها خلال سنواتي الثلاث في ليهاي، ولا سيما بعد أن صاحبتُ عدّة طلاّب ألمان، فاجتزت الامتحان بسهولة.

تخرجتُ من جامعة ليهاي في ربيع ذلك العام، وقد كنت ضمن الربع الأعلى تحصيلا من طلاّب الدفعة. سيذكر العميد (غرين كريستنسن) ذلك لاحقاً بقوله: «إنّه لإنجاز كبير لأي طالب جامعي أن يأتي في الربع الأعلى تحصيلا بين زملائه، ولكنه يعد أكبر بكثير إن كان طالباً في جامعة ليهاي، التي تمحص طلابها بعناية. أما وقد أضاف إلى كل هذا دراسته بلغة أجنبية، فهو أمر يستحقّ الثناء بلا أدنى شك». وأخيراً آتى الاجتهاد أُكله بتوفيق الله، فعاهدت نفسي بمزيد من الاجتهاد في المستقبل. وبعد حفل تخرّج دام طويلا في قاعة (غرايس)، التقيتُ بصديقي بيتر وبعض الزملاء حول سارية العلم



في الحرم الجامعي، وهو مكان يشيع فيه التقاء الطلاب في جامعة ليهاي. تصافحنا وتعانقنا وتبادلنا الأمنيات بالتوفيق، ثمّ أخذنا نتحدث عن خطط الصيف. كنت أكثرهم انشغالاً، فقد رغبتُ بقضاء شهرٍ عند عائلة مضيفة في مدينة كوبنهاغن، مدركاً بأنه لن تتاح لي فرصة أخرى للقيام بذلك، إذ كنت أنوي بعدها الذهاب إلى المملكة للزواج، والعودة بزوجتي إلى كاليفورنيا حيث مقر جامعة ستانفورد.

تزوج معظم أبناء جيلي هكذا بترتيب الأهل والأصدقاء، ولا يزال هذا الأمر هو الشائع حتى اليوم. سبقني كل أصدقائي في المملكة إلى الزواج، أما أنا فقد كنت قاطعا على نفسي عهدا بألا ألحق بالركب حتى أتخرج من الجامعة. وقبل ستّة أشهر من التخرّج، أيقنتُ أنّ الوقت قد حان. كنت قد سمعت من زميلي في الجامعة الأمريكية في بيروت، وهو من أسرة النعيمي في البحرين، أن له أختاً صغيرة. فتوكلت على الله، وكتبتُ إلى أخيها الأكبر، الذي كان مدرساً في إحدى مدارس أرامكو قرب مجمّع مصفاة رأس تنّورة، وأخبرته بأني عائد إلى الوطن لمدّة أسبوعين لأطلب يدها منه بصفته وليّ أمرها. وبعد عودتي بأيّام زرت قريبي في البحرين، فاستقبلني ورحّب بي قائلا إنّه متابع لمسيرتي في الدراسة، ومسرور بما حقّقته من إنجاز. وحين سألته ما إذا كنت أستطيع رؤية أخته، وافق بكلّ سرور. فدخلت فتاة فاتنة الجمال، بهية الطلّة، زادها حسناً شعر مموّج شديد السواد، لا تتجاوز السادسة عشرة أو السابعة عشرة، إذ كانت تدرس سنتها الأخيرة في الثانوية. تلك كانت ظبية! طرح الله بيننا القبول، فتمّت الخطبة على الفور، ثمّ دُعي مأذون الأنكحة، فعقد قِراننا لنصبح زوجين، ولم نفترق منذ ذلك اليوم. لكني عدت إلى المملكة فوراً تاركاً عروسي في البحرين، فقد توجب عليّ أولا إخبار أهلي الذين لا يعلمون بأمر زواجي، فاتّصلت بوالدتي وأخبرتها بأني قد تزوّجت، فسألتني: «من تكون؟» فأخبرتها، فأثنت على أسرتها قائلة: «أنا أعرفهم جيداً»، ثمّ



تكرّرت هذه المحادثة مع عمي وبعض أبناء عمومتي.

وفي الأول من أغسطس سنة 1962، استأجرت أحد قوارب (الدهو) مصطحباً أهلي إلى البحرين، كان ذلك قبل عقود من تشييد الجسر الذي يربط البلدين الآن. في اليوم التالي أقمنا حفل الزفاف في بيت أهل العروس. كان احتفالا بسيطاً، ضمّ إخوتي الثلاثة، ولفيفا من الأهل والأصدقاء والجيران. أما المهر فلم يكن موضع نقاشٍ، لأننا أبناء عمومة، فبات كل ما يقدم مقبولا.

أمضينا الأسبوع الأوّل من الزواج مع أهلها في البحرين، ثمّ انتقلنا إلى رأس تنّورة للعيش في بيت أخي. كان بيته مطلاً على شاطئ جميل بالقرب من مصفاة أرامكو الأولى. كانت زوجتي تتحدّث الإنجليزية بلكنة هندية بتأثير من أستاذها الذي كان من بني جلدة خيّاطي القديم ذي البدل البيضاء (بدل نهرو)!

لم تسافر ظبية في حياتها قط، ولا حتّى إلى السعودية التي كانت تراها من الضفة الأخرى، وها هي تطأ أرضها لأول مرة. فلم تتمكن بالطبع من تصور رحلة أمريكا بوضوح، ولم أشأ أن أفسد عليها المفاجأة، فتركتها تكتشف الأمر شيئا فشيئا.

بقي أمر مهم كان عليّ أن أفرغ منه قبل سفرنا إلى أمريكا. فقد كان تمديد البعثة الذي وافقت عليه أرامكو غير شامل لنفقات الزوجة. فأخبرت مديري، لين ميلام، بأني لا أستطيع ترك زوجتي ورائي، فقال: «أنت بمثابة ابني يا علي، سنقيم حفلا صغيراً بمناسبة زفافك، وسأدعو نائب الرئيس للعمليّات النفطية، فهو الذي يملك الموافقة». وهكذا أقيم الحفل وارتدى الجميع لباس أرامكو الصيفي، من قمصان بيضاء، وسراويل فضفاضة بيضاء، وأحذية بيضاء، فقد أخذنا الفكرة عن البريطانيين الذين يدعون تلك الملابس طقمَ الصيف. وبعد أن قضى نائب الرئيس وقتا ممتعا في الحفل، جلست معه وعرضت عليه شأن اصطحاب زوجتي، فتفهم ذلك ووجه خطاباً بالموافقة لمدير التدريب في اليوم التالي. وما زلت أذكر إمارات الغضب على وجه مدير التدريب،



بيل أوغريدي، عندما قرأ الخطاب، ولكن لم يعد في وسعه غير الامتثال لأمر نائب الرئيس. لكنه جعلني أوقع بالموافقة على أنّ تتحمل أرامكو تذكرة سفر زوجتي فقط دون أي نفقات تخص إقامتها في أمريكا، بما في ذلك تكاليف الرعاية الصحّية والحمل والولادة.

وصلنا إلى نيويورك بعد عدّة محطّات في أوروبا. فقد سافرنا في طائرة تابعة لإحدى شركات الطيران، وليس على متن جمل أرامكو الطائر. وأوّل ما فعلته عند وصولنا هو اصطحاب ظبية إلى متجر (مايسي) في وسط مانهاتن لشراء ملابس تلائم إقامتها في هذا البلد الجديد. ثم أتى صديقي بيتر لاصطحابنا بسيّارتي الزرقاء الصغيرة، التي تركتها في عهدته خلال غيابي. كنا ننوي قطع المسافة إلى (بالو ألتو) في كاليفورنيا خلال عشرة أيام قبل بدء الدراسة في ستانفورد، فكان حرم جامعة ليهاي محطّتنا الأولى. أعجبت ظبية بالجامعة وبسكن (برايس هول) الذي عشت فيه. ثم واصلنا تقدمنا عبر جبال (أليغيني)، ومن ثمّ اجتزنا حقول الغرب الأوسط وبراريه المترامية الأطراف. وتوقّفنا مرة لتأمّل نهر المسيسيبي، فأخبرتها بأنّه لأمريكا بمنزلة نهر النيل لمصر. دام سفرنا لعدة أيّام، إلى أن وصلنا أخيراً إلى جبال الروكي، وقد كنت أحدثها عن الجيولوجيا كلما مررنا بصخور رسوبية كانت ذات يوم مسطّحة وتقوست مع الزمن. وللمرة الثانية نفعني قصر قامتي، بل من محاسن الصدف أن زوجتي قصيرة أيضا، إذ تمكنا من ترك مساحة كافية للأمتعة والمشتريات التي اشتريناها خلال الرحلة. انحدرنا من جبال الروكي نحو كاليفورنيا، وقطعنا مسافة طويلة وصولا إلى حرم جامعة ستانفورد، مجتازين رقعة شاسعة من بساتين الفاكهة، التي لم يخطر ببالنا أنها ستعرف يوما ما باسم وادي السيليكون.

رحّب بي البروفيسور ديفيس بنفسه في قسم الجيولوجيا، وقدم لي الدعم والتشجيع اللذين كنت في حاجة لهما، فقد كانت تلك السنة في ستانفورد



أكثر حِملا من سنة تخرجي في ليهاي، إذ اضطررتُ لتسجيل ستّ وثلاثين ساعة، خُصصت ستّ ساعات منها لكتابة الرسالة، ويعتبر هذا ضعف العبء المعتاد لطالب الماجستير، ولكن ما باليد حيلة. أما ظبية فقد استفادت من تلك السنة لإكمال تعليمها الثانوي في (بالو ألتو)، وتعرّفَت على جاراتنا في المبنى الذي عشنا فيه. وعلى الرغم من انغماسي في الدراسة والبحث معظم الوقت، ألا أني وجدت فسحة لأخذ زوجتي إلى بعض الأماكن الطبيعية الرائعة، مثل (غراند كانيون) في أريزونا، ومتنزه (يوسمايت) الوطني في كاليفورنيا.

وبعد شهر من وجودنا في ستانفورد، مرضَت ظبية فأخذتها إلى مستشفى ستانفورد، لم أعرف ماذا ألمّ بها فجأة، فقد كانت صحتها على ما يرام. وبعد ساعة من الفحص والتحاليل، خرج الطبيب وقال لي: «مبروك، ستصبح أباً!»، فتملكني الذهول والفرح في آنٍ واحد. وبالفعل، وُلدت ابنتنا ريم في مستشفى ستانفورد في 22 يوليو 1963. طرنا بها فرحاً، وقد كانت ولله الحمد طفلة لطيفة الطباع، لم ترهقنا كثيرا وأنا في خضمّ كتابة رسالة الماجستير، إلا من بعض الفوضى التي هبطت على شقّتنا الصغيرة. وفيت بالتزامي مع الشركة، وتحمّلت تكاليف الحمل والولادة. أذكر أنّ فاتورة المستشفى عند ولادة ريم بلغت 900 دولار، فدفعتها واحتفظت بجميع الفواتير والأوراق. وبعد سنوات، هددت برفع دعوى قضائية في المملكة ضدّ مدير التدريب السيّد أوغريدي، اطالب فيها بتعويضي، إلا أن الشركة بشكل ودي دفعت 4000 دولار شملت النفقات والتعويض. حصلتُ على شهادة الماجستير في سبتمبر، فشكرت البروفيسور ديفيس بحرارة على منحي فرصة الدراسة في ستانفورد، ولم أتمكن مع الأسف من حضور حفل تخرجي، إذ توجب عليّ العودة إلى المملكة بأسرع وقت وبدء العمل فوراً في أرامكو. لكني فوجئت لاحقا برسالة بعث بها البروفيسور ديفيس إلى أرامكو يقول عنّي فيها: «لقد أثار إعجابنا جميعا. فهو ليس مجرّد طالب مجتهد، بل شخصية ساحرة أيضاً»،



فشعرت بالسعادة والفخر.

بعت سيّارتي في كاليفورنيا بالمبلغ نفسه الذي اشتريتها به، على الرغم من كلّ الأميال التي قطعتها، فمن حسن الحظّ أنها كانت مرغوبة في كاليفورنيا خلال الستّينات. عدنا إلى الساحل الشرقي للولايات المتّحدة في بداية نوفمبر، وودّعنا بيتر وأسرته في نيو جيرسي، حاملين ريماً في مهادها، متجهين إلى مطار (أيدلوايلد) في حيّ (كوينز) في مدينة نيويورك، لنستقلّ طائرة العودة إلى المملكة العربية السعودية. وبعد أسابيع قليلة من رحيلنا، سيتغير اسم المطار إلى (مطار جون كينيدي)، وذلك بُعيدَ اغتياله. كانت جريمة بشعة اهتزّ لها العالم، وبدت وكأنّها نذيرٌ بأنّنا على شفير عالم أقل أمناً.



7

والعودُ أحمد - 1964-1974

نزلتُ وأسرتي الصغيرة في حيّ أرامكو السكني بالظهران، ذلك الحي الذي كان فيما مضى حِكراً على كبار موظفي الشركة من الأجانب، ولا سيما الأمريكيين بالذات. عُيِّنتُ جيولوجيًا في قسم التنقيب والإنتاج على المرتبة الحادية عشرة، وهي أول درجات الجيولوجي في السلم الوظيفي، فأصبحت بذلك مسؤولا عن إصدار تصاريح حفر الآبار في المنطقة الشرقية. كانت بيوتنا في السكن تشبه بيوت الريف الأمريكي، وزادها شبهاً بها أن كل جيراننا أمريكان. والحقيقة أننا وجدنا منهم كل ترحيب، فقد تعرّفت ظبية على جاراتها اللاتي كنّ غالباً أمهاتٍ حديثاتٍ مثلها، فجمعت بينهنّ صداقة وطيدة. كنت أكبر السعوديين سنًّا في قسم التنقيب والإنتاج عام 1964، ولم أكن حينها قد تجاوزت التاسعة والعشرين من العمر. أما الإدارات الأخرى في الشركة، فلم يكن فيها سوى قلة قليلة من السعوديين الذين يكبرونني سنًّا ويفوقونني رتبةً. كان منهم ظافر الحسيني، الذي التحق بالشركة عام 1952، ثم رُقّي عن جدارة إلى منصب مدير إدارة توزيع المنتجات عام 1965، فصار بذلك أوّل مدير سعودي في الشركة، الأمر الذي حفزنا إلى بذل جهد أكبر في العمل.

ولكن طرأ أمر ساهم في تغيير مساري المهني مع مطلع العام التالي. فقد كنت اتصلت عام 1965 بمدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، التي افتُتحت مؤخّراً في المنطقة الشرقية لتخريج المهندسين وغيرهم من المتخصصين في المجالات ذات الصلة بما يخدم صناعة النفط والموارد الطبيعية الأخرى. كان مديرها صديقاً قديماً لي يكبرني في السن، ويعرف



أني متخصّص في المياه الجوفية، فاتّصل بصديقه وزير الزراعة وسأله عما إذا كان يبحث عن بديل لوكيل الوزارة لشؤون المياه. فاتّصل بي الوزير وعرض عليّ بعد حديث وجيز منصب المدير العام في مقر الوزارة بالرياض براتب شهري قدره 3000 ريال، وذلك تهيئة لأصبح لاحقاً وكيلا للوزارة. كان الراتب ضعف ما أتقاضاه في أرامكو تقريباً، وكان المنصب الحكومي المرموق في ذلك الوقت هو قمة طموح أي شابّ سعودي. فقد كانت الدولة آنذاك، وما زالت، أكبر جهة توظيف في المملكة. استخرت الله وتوجهت إلى المسؤولين في أرامكو أخبرهم بأني عازم على قبول العرض، ولكني طلبت منهم الإبقاء على وظيفتي، وإعطائي إجازة استثنائية لمدّة سنة بدون راتب أجرّب خلالها الوظيفة الحكومية، فإن أعجبتني وإلا تركتها وقفلت راجعاً إلى أرامكو. لم توافق إدارة أرامكو فحسب، بل أقرضتني عشرة آلاف ريال لأتمكّن من استئجار سكنٍ في الرياض. أما زوجتي ظبية فقد قالت حين فاتحتها في الأمر: «افعل ما تراه الأنسب لنا». وبهذا، انطلقت إلى الرياض وحدي بادئ الأمر، بينما ظلت هي مع طفلتنا في الظهران إلى أن أستقرّ.

وفي أول يوم عمل لي، رغبتُ في إثبات جدارتي كموظف نشيط، فحضرتُ إلى الوزارة في تمام السابعة صباحاً، وإذ بأبوابها موصدة فلا أثر لأحد من الموظفين ولا حتى الحارس. فاتّصلت بمكتب العلاقات الحكومية التابع لأرامكو في الرياض، فأتاني صوت مدير المكتب (هاري ألتر)، الذي كان يجيب بنفسه على الهاتف. وعندما أخبرته بالأمر قال لي: «يبدو أنك لا تعرف موظفي الحكومة. خذ سيّارة أجرة وأتِ إلى مكتبنا لتحتسي قهوتك، وبعدها سنعيدك إلى الوزارة». وبالفعل ذهبت إلى مكتب أرامكو ومكثت فيه عدة ساعات، ثم عدتُ في غضون الحادية عشرة تقريباً إلى الوزارة. وما إن التقيت بالموظف الذي سأحلّ محلّه، حتى قال لي على عجل: «مرحباً، هذه مفاتيح المكتب، وتلك هي الخزنة»، ثم ناولني المفاتيح ورحل.



توهمتُ بانضمامي إلى القطاع الحكومي أني سأقوم بخدمة الناس، وأساهم في تطوير البلاد ونهضتها، إلا أني لم أجد وقتاً حتى للتفكير بذلك. فما كدتُ أضع حقيبتي على المكتب، حتّى تقافز أمامي المقاولون وأصحاب الأراضي، يريدون انتزاع توقيعي للموافقة على حفر آبار مياه دون تقديم تفاصيل هندسية، أو أي معلومات تتعلق ببرنامج الحفر، إذ يبدو لي أنهم لم يواجهوا صعوبة في ذلك مع سَلَفي.

ولعل ما تعلمته في جامعة ستانفورد، والتدريب الذي حصلت عليه في أرامكو، لم يوافقا هوى المقاولين. فقد قلت لهم: «لن أعطيكم تصاريح حتى أطلع على كل شيء. أريد النظر في برنامج تغليف البئر، وبرنامج الإسمنت، وطول الأنابيب التي سيتمّ تمديدها في البئر. أريد الاطّلاع على كلّ شيء». فأجابوا معترضين: «كلاّ، لا يسير العمل على هذا النحو»، فقلت: «بل أريده أن يسير على هذا النحو».

وبعد يومين من معارك مشابهة لم أجد بداً من خوضها، ولا أملا في درء أسبابها، فاض بي الكيل فبحثت عن مقعد على متن الخطوط الجوية السعودية يقلني إلى الظهران. وحين لم أفلح، ركبت سيارة أجرة بمائتي ريال تنقلني من الرياض، ولم أتوقف إلا أمام باب بيتي في الظهران بعد أن انقضى جلّ يومي في السفر.

أسف مدرائي في أرامكو حين أبلغتهم بما جرى. أما أنا فسددت قرض الشركة، وعدتُ لأعمل جيولوجيًّا في منطقة تدعى جهام. وبعد مضي أسبوعين قضيناها في التنقيب عن النفط، تلقّيت اتصالا من الظهران يخبرني بأن وزير الزراعة قد اتّصل من جدة (حيث تقضي الحكومة فيها فصل الصيف)، وقد كان يستشيط غضباً لتركي العمل على هذا النحو المفاجئ، فطلب أن أسافر له فوراً، فطِرتُ إلى جدة. وعندما التقيت به سألني عمّا جرى فأجبت: «لا يمكنني العمل عندكم يا معالي الوزير»، فقال: «ألا تعلم بأني أستطيع سجنك على ما



فعلت؟»، ولم يكن قد خطر ببالي عِظمُ ذلك الأمر، إلا أنه محقٌّ على كل حال. لم يزاولني شك بأني قد أخذت قرار سليماً برفضي التوقيع على الأوراق المتراكمة فوق مكتبي، فأجبته بصراحة: «أنت تعرفني جيداً يا معالي الوزير، ولا أحسبك اخترتني إلا لأنجز لك العمل على أتم وجه، وأنا لا أستطيع القيام بذلك في بيئة عمل كتلك. فالأمر لك، إن شئت سجني فافعل، ولكني لا أرى في الأمر جدوى فأنا لن أستمر في الوزارة». ربما أعجبه منطقي، أو لعله تفهم اندفاع الشباب، فصافحني قائلاً: «حسناً، في أمان الله إذن»، فرجعت مباشرة إلى جهام وبرنامج التنقيب هناك.

إن ظنّ أحد أنّ بي رعونة بسبب ذلك الموقف، فقد قيل عني كذلك بأن بي مسًّا من الجنّ. وعلى الرغم من ناب الذئب الذي تقلدت به في صغري، فقد رُميتُ بهذا الوصف بعدما تعلّمتُ استخدام السلاح وإطلاق الرصاص. فقد سألني يوماً سائق في موقع الحفر أدعوه العم عبدالله، وهو ينتمي لقبيلة أخوالي العجمان، ما إذا كنت أملك بندقية. فلم أكتف بمجرد النفي، بل أخبرته بأني لا أحسن أطلاق النار أيضاً. فامتقع وجهه لذلك وقال: «كيف لمن تجري في عروقة دماء العجمان ألا يقتني بندقية». ولهذا فقد أخذني إلى الرياض أثناء توقف العمل لتغيير رأس الحفّارة، وهي عملية تستغرق في ذلك الحين ما يتراوح بين ثماني ساعات إلى اثنتي عشرة ساعة، فاشترينا بندقية خفيفة الوزن من عيار 0.22 وبعض الطلقات لأتمرن على الرماية. وقد استعضنا عن الشاخص بعدّة علب من الصفيح وضعناها فوق الصخور، وتناوبنا على إصابتها بالطلقات. كنت أخطئ معظم الوقت، ولم يرق ذلك للعمّ عبدالله الذي كان يهز رأسه بخيبة أمل وهو يقول: «أنت رامٍ فاشل»، كما لم تفلح محاولات رئيس العمال الأمريكي، المدعو (ريد)، في تدريبي على الرماية التي كان يحبها جداً. وفي أحد الأيّام، اصطحبني العمّ عبدالله في إحدى شاحنات أرامكو للصيد، فإذا بغراب يطير بمحاذاتنا، فصوبت بندقيتي تلقائيًّا عليه عبر النافذة



المفتوحة، فأصبته أثناء طيرانه في السماء! ذهل العمّ عبدالله فصرّ على مكابح السيارة بأقصى قوة، وصاح بي: «أكنت تخدعني؟ من يصيب هذا الغراب لا يمكن أن يخطئ علب الصفيح»، ولم يكلمني لثلاثة أسابيع. لكن المياه عادت إلى مجاريها، فاصطحبني بعدها لصيد الحبارى الذي كان منتشراً آنذاك قبل أن يفتك به الصيد الجائر، وحين لمحنا أحدها بين الشجيرات، طلب منّي العمّ عبدالله الاقتراب بحذر قدر الإمكان، ومن ثمّ إطلاق النار. لكن الحبارى لم تحرك ساكنا، مع أنّها كانت على قيد الحياة، فآثرت الذهاب إليها واقتناصها بيدي. هنا صاح بي غاضباً: «لا تكلمني بعد اليوم»، فلما سألته مندهشا عن السبب أجاب: «أنت مسكون، لا بدّ أنّك فعلت شيئاً لذلك الطائر». أدركت فيما بعد أنّ الطائر قد تعرّض على الأرجح لعضّة ثعبان سبّبت له الشلل، إلا أن العم عبدالله لم يقتنع بهذا الشرح، ومنذ ذلك اليوم لم نذهب معاً للصيد مرّة أخرى.

انتابني بعض الندم حين تركتُ فرصة الوظيفة الحكومية. فقد كنا نشعر في ذلك الوقت أنّ أرامكو لا تلتفت إلى تطورنا الوظيفي - نحن السعوديين - كما يجب، فقد كنا غالباً نملأ فراغ الوظائف الشاغرة بسبب تقاعد أصحابها أو انتقالهم، ولا نُعطى فرصة كافية للتدريب واكتساب الخبرة اللازمَتين للوصول إلى الوظائف القيادية، والحقيقة أنّ انطباعاتنا كان متباينة عن مدرائنا الأمريكيين. فقد أراد كبار مسؤولي الشركة بمن فيهم الجيولوجي توم بارغر، الذي عُيّن رئيساً تنفيذياً في عام 1961، أن يتمّ إعداد السعوديين لشغل الوظائف القيادية في أرامكو. كما ناشد أحد كبار الموظفين واسمه (فرانك جونكرز)، بتقديم تدريب مكثّف لنا. ولكن كثيرا ما اصطدمت تلك المبادرات بواقع بيروقراطية الشركة، والحاجة إلى اتخاذ قرارات عاجلة لإنجاز العمل اليومي، أو حلّ مشكلة طارئة. فصناعة القرار في أرامكو لم تكن بمعزل عن محيطها السياسي والاقتصادي. فلقد جعل تأسيس منظمة الدول المصدِّرة للنفط



(أوبك) عام 1960، كلا من المملكة العربية السعودية وفنزويلا والكويت وإيران والعراق يحكمون سيطرتهم على موارد النفط في بلادهم، مما دفع أرامكو إلى الحرص على متانة علاقتها مع الحكومة السعودية حفاظاً على امتياز التنقيب عن النفط، فأدى هذا إلى تدريب عدد أكبر من السعوديين على المستويات كافة.

أثمر نهج أرامكو الجديد تجاه السعوديين بأن تمكنت من الالتقاء بأحمد زكي يماني، الذي كان في الثانية والثلاثين من عمره عندما عُيّن وزيراً للبترول والثروة المعدنية عام 1962 خلفاً لعبدالله الطريقي، وقد كان الوزير الجديد أحد المحامين السعوديين المرموقين، الذي سيلمع نجمه في أرجاء العالم باعتباره واجهة لصناعة النفط السعودية، وأكثر المندوبين لدى أوبك حراكاً، فقد كان ينافح بقوة عن المملكة سواء على الساحة العالمية أو مع مُلاّك أرامكو. ومع ذلك كان متّزنا تجاه توطين صناعة النفط، لأدراكه قيمة رأس المال الأجنبي والخبرات الأجنبية لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد الوطنية. التقيت به للمرة الأولى مع سلفه عبدالله الطريقي أثناء مؤتمر الصناعة النفطية الذي أقيم في القاهرة عام 1965. كنت في الثلاثين من عمري، وقدمت أوّل ورقة علمية لي بعنوان «المياه الجوفية في شمال شرق المملكة العربية السعودية»، عرضت فيها نتائج أبحاثي حول موارد المياه الجوفية في المنطقة الرئيسية المنتجة للنفط في المملكة، وارتكزت على عمل قام به جيولوجيون سابقون في الشركة حيث كانوا أوّل من عكف على دراسة هذا الموضوع. حظي البحث باهتمام شديد من الحضور، نظراً لعدم تدفق نهر بشكل دائم في الجزيرة العربية منذ أكثر من 5000 سنة. وقد أشاد كلا الوزيرين بالعرض الذي قدّمته وهنّآني على عملي، كما أعجبا بردّي على نقدٍ جاء من رجل بريطاني طاعن في السن، أصرّ مخطئاً على أنّ مياه البحر تعدّت على بعض طبقات أو مصادر المياه الجوفية في المنطقة، وقد كان ذلك هو الاعتقاد السائد في العقود التي



سبقت بداية تنفيذ أرامكو لبرامج التنقيب وإجراء بحوثها الرائدة في المنطقة. رأى زملائي حينها أني كنت أمثّل الجيل الجديد من التكنوقراط السعوديين، فقد كنّا نستخدم معلوماتنا ومهاراتنا البحثية لكشف زيف الرؤية العالمية التي فقدت مصداقيتها، والتي جسّدت حقبة هيمنت فيها القوى الاستعمارية على الشرق الأوسط.

في عام 1966، ولد ابني رامي. فملئتُ سعادةً وفخراً أن رزقتُ بولد، ففي مجتمعنا يفرح الناس بالولد لأنه يحمل اسم العائلة ويبقيه حيًّا من جيل لآخر. أصبحتُ أكنى بأبي رامي، إضافة إلى لقبي المعروف بابن إبراهيم. وهكذا صارت الأسرة تكبر، وموقعي في أرامكو يكبر كذلك، فقد تقدمتُ أربع درجات وظيفية بحلول العام 1967 منتظراً بفارغ الصبر ترقيتي التالية، إلا أن الأحداث المحيطة ألقت بظلالها على تقدم مسيرتي المهنية. فبعد أشهر من تصاعد التوتّر في الشرق الأوسط، نشبت الحرب بين العرب وإسرائيل في الخامس من يونيو. ومع انتشار أخبار الصراع في العالم العربي، ترك العمّال السعوديون العمل في العديد من مرافق أرامكو يوم السابع من يونيو. فخلافاً لما جرى خلال أزمة السويس، اعتُبرت الولايات المتّحدة حليفة لإسرائيل في الحرب، مما شكّل تهديداً للمنشآت النفطية في المملكة وغيرها من الدول. فقد اقتحمت الحي السكني الذي لم يكن تحت حراسة مشددة آنذاك، مجموعات من الطلاب المتظاهرين من كلية البترول والمعادن المجاورة لمقر الشركة، في يوم عرف لاحقاً باسم «أربعاء الحجارة»، عمد فيه المحتجون إلى إلقاء الحجارة على نوافذ السيّارات، كما أحرقوا عدداً منها. ثمّ توجّهوا إلى القنصلية الأمريكية دون أن يحدثوا ضررا كبيرا في منشآت الشركة أو أن يؤذوا أحدا من موظفيها. ولا أدري أهناك علاقة بين ما جرى وبين نقلي إلى إدارة العلاقات العامّة ذلك العام، ولكن رب ضارة نافعة، فقد أصبحت مرافقاً لزوار الشركة لمعرفتي بتفاصيل العمل من جيولوجيا وتنقيب وإنتاج،



وكذلك لإتقاني اللغة الأنجليزية. فالتقيت بالصحفيين الدوليين، واصطحبتهم في جولات حول منشآتنا، وعرّفتهم على بلادي. إلا أني سئمتُ القيام بهذا العمل بعد عام، فعُرض عليّ منصب مدير العلاقات العامّة إن بقيت في الإدارة، مع وعد بأن أصبح نائب الرئيس للعلاقات العامّة إن أبليت بلاء حسناً. كان عرضا مغريا، فمنصب نائب الرئيس رفيع جدًّا، فلم يتجاوز عدد نواب الرئيس عشرة آنذاك وكلهم من الأمريكان.

فكرت كثيرا بالأمر وقررت أن أطلب النصح من جاري بوب ويلسون، الذي ربطتنا أنا وزوجتي صداقة مقرّبة بأسرته. كان بوب عالم رياضيات لامعاً، يحمل درجة الدكتوراه في الاقتصاد. كنّا كثيرا ما نتبادل الزيارات، أو نتنزه في البرّ القريب منّا. شاورته في الأمر، فدعاني إلى العشاء في الليلة التالية، ووعد بإحضار الهيكل التنظيمي للشركة لنطلع عليه سوياً. وفي مساء اليوم التالي، اطلعت معه على الهيكل التنظيمي الذي لم أكن قد رأيته من قبل، فاتضحت أمامي علاقات بعض الإدارات ببعضها وتشابكها فيما بينها كالنجوم في السماء. غير أنّ بوب لفت نظري إلى إدارة وحيدة في الهيكلة تنتهي بطريق مسدود، كانت تلك إدارة العلاقات العامّة، وكان هذا كفيلا لحسم الأمر! فاقترح علي بوب أن أتحول إلى قسم الاقتصاد، ففكرت في الأمر متذكراً بأني درستُ إحدى وعشرين ساعة من مادّة الاقتصاد في جامعة ليهاي، ولكن بعد بضعة أشهر أدركت أنّه ليس المكان الذي أريد، فقد كان ذلك القسم يعمل في ملكوت بعيد عن العمل الواقعي الذي كنت أحب ممارسته أكثر.

عدت أدراجي إلى قسم التنقيب والإنتاج في صيف 1968، وكان بانتظاري دان سوليفان، وهو أمريكي إيرلندي طويل القامة ذو حاجبين أبيضين كثيفين. قبل أن أتفوّه بكلمة واحدة، ضحك وقال: «عليّ، أترغب في العودة إلى العمل؟» فأجبته بأنّي على أتم الاستعداد للعودة إلى القسم، فعرض عليّ منصباً في مدينة ابقيق الصغيرة، الواقعة على بعد خمسة وستّين كيلومتراً تقريباً



من الظهران. شكل موقع ابقيق وسط الصحراء تقاطعاً ونقطة تجميع لخطوط الأنابيب بين كُبريات حقولنا النفطية، وقد استثمرنا فيها عشرات المليارات من الدولارات على مرّ العقود في منشآت هي الأكبر في العالم في معالجة وتركيز الزيت الخام. وحتّى يومنا هذا، ما زالت نسبة هامّة من نفط العالم تمر عبر ابقيق. في أواخر الستّينات، كانت ابقيق على أهميتها أصغر حجما بكثير من اليوم، ولم تولها أرامكو من العناية في السكن والخدمات ما أولته لسكن الظهران. وزاد الطين بلة أن الشركة ستجعلني في منصب ملاحظ أشغال على الدرجة التاسعة بعد أن كنت جيولوجيا على الدرجة الخامسة عشرة. علاوة على ذلك، توجب عليّ البدء في منتصف شهر أغسطس، وهو أشد شهور السنة حرارة وأكثرها رطوبة في المنطقة الشرقية، إذ لا تقل فيه الحرارة عن 43 درجة مئوية، حتّى إنّها قد بلغت 51 درجة مئوية في عام 1956. لكني كنت مضطرًّا لقبول العرض، إن كنت أرغب في إثبات وجودي وتصحيح مسيرتي المهنية، فأخبرت ظبية بأنّها ستبقى مع الأطفال في الظهران إلى أن أتمكّن من استيعاب عملي الجديد. وعلى الرغم من أن لكلّ قسم عدداً من السيّارات المكيّفة، إلا أني منحتُ شاحنة صغيرة من دون تكييف، ولكن ذلك لا يضير فتى تعود على حرارة الصحراء.

وصلت إلى ابقيق، وقابلت الناظر المسؤول (هاري أيك)، الذي قال لي إنّ عليّ أن أعمل أولا في قسم الآبار لأعرف كل شيء عنها، فأخبرته بأني قد عملت في الآبار الاستكشافية كجيولوجي، غير أنّه أجاب: «آبار الإنتاج مختلفة». ثمّ أرسلني للعمل مع (جوني سايب)، وهو رجل رائع وعاملٌ جادّ رغم أنه لا يحمل أي مؤهل جامعي. وخلال الأشهر التالية، قمنا بجولات في حقول النفط، وأخذنا نقيس الضغط ودرجات الحرارة في الآبار. وفي يوم من أيام الربيع في عام 1969، قال لي (سايب) إنّ البئر رقم 17 في عين دار قد جفّت، وكان المهندسون قد جرّبوا كل وسيلة لسحب النفط بلا جدوى،



فسألني ما إذا كنت أستطيع فعل شيء، فوعدته بالمحاولة. ثم اكتشفت أن لنا خطَّ غاز يمرّ جوارنا يبلغ ضغطه الهائل 3000 رطل، فسألت (سايب) ما إذا كان في مقدوره ثقب الأنبوب وتوصيل خطّ الغاز بالبئر، فأجاب بالإمكان إن رسمت له مخططا واضحا بالمطلوب. فرسمت المخطّط، وقام بثقب الخطّ أثناء تدفّق الغاز، ثمّ أدخل صمّاماً ووصلناه بالبئر الجافّة. كانت تلك هي المرّة الأولى التي يُستخدم فيها أسلوبُ كهذا في أرامكو على حد علمي.

لم يعد في وسعنا سوى الانتظار. طلبت من (سايب) العودة إلى بيته تلك اللية، وبقيت أنا وأحمد- المشرف على الإنتاج- بجوار البئر طيلة الليل، فتزمّلنا بأكياس النوم في صحن سيارتي خوفا من الأفاعي والدواب. وعند الثالثة فجراً، أتانا هزيمٌ خفيف من البئر عرفنا معه أن الغاز قد فتح مجراها المغلق، فأخذت تنفث الأبخرة وتقذف بالصخور من فوهتها. وقد كان لكلّ بئر نشطة شعلة تحرق الغازات المصاحِبة، فصار لهب شعلتنا يرى على بعد أميال، بينما كنا نحكم السيطرة على النفط الذي تدفق فأغرق ثيابنا. بزغ الفجر عند الخامسة تقريبا، فإذ بالسيد (سايب) يقبل علينا بشاحنته يشق الصحراء، وما إن وصل حتى ترجّل منها والبسمة تملأ محيّاه، هاتفاً بصوت يعلو هدير الشعلة: «رأيت تأجج اللهب، لقد فعلتها يا عليّ» «لقد فعلتها يا عليّ»، ثمّ ناولنا علبة من الفطائر المحلاة للإفطار.

أخبرته بأنّنا نجحنا جميعاً، فابتسم أحمد هذه المرّة، غير أنّ (سايب) لم يأبه لما كنت أقوله عن الزميل السعودي الذي شارك في هذا النجاح، بل قال لي: «أنا ذاهب لرؤية المدير وإخباره بما فعلت». فسألته إلى أي شيء يرمي، فأجاب: «كان كل ذلك اختباراً لك».

وبالفعل، عيّنتُ ناظراً لقسم الإنتاج في ابقيق في 1 أبريل 1969، وكنت أوّل سعودي يحتلّ ذلك المنصب، فحتّى ذلك الحين لم يتجاوز السعوديون درجة (مُشرف) فحسب. فتمثّلت أولى مهامي في تدريب السعوديين في قسمي



على إعداد ميزانيات وحداتهم ومراقبة الإنفاق، فقد كان الناظر مسؤولا فيما مضى عن الميزانيات، فأدى نقص الرقابة على الإنفاق إلى إضافة أعباء مالية لمشاريع مستحدثة تستنزف الميزانيات بلا طائل على حساب مشاريع أكثر أهمّية. وذات يوم بينما كنت أراجع فواتير محطّات توربينات الغاز العملاقة التي كلفت بها مؤقتاً، إذ بي أقع على حالة احتيال بدت لي واضحة كعين الشمس. فقد كانت مجموعة صيانة التوربينات تطلب الأرزّ بالجملة، فأخذت أتخيّل موائدهم العامرة التي يفرشونها على حساب الشركة، فاستدعيت رئيسهم الذي كانت فرائصه ترتعد حين ولج إلى مكتبي، فألقيت الفاتورة أمامه قائلا: «كيف تفسّر لي هذا؟ ما سر هذه الكميات الكبيرة من الأرزّ؟!». عندها هدأ روعه، وتهللت أساريره، وقال لي إنّ شرح هذا الأمر سهل، فشفرات التوربينات حسّاسة جدًّا على الرغم من كبَر حجمها. وإن استُخدمت مادّة قاشطة لتنظيفها، فقد تُتلف حوافها وتؤثّر على أدائها. فاكتشف الفريق أنّ الأرزّ هو الأمثل لهذه المهمة، فهو صلب بما فيه الكفاية ليتم التنظيف دون إلحاق الضرر بالشفرات. فهنّأته هو والفريق على براعتهم وإبداعهم.

شعرت بعد فترة بأنّي أراوح مكاني. فبحت بما في نفسي لصديقي علي البلوشي الذي كان صديق طفولة، فقد درسنا سوية في مدرسة الجبل، وكان هو الآخر يسعى إلى الترقية، فقد كان مسؤولاً عن خدمات أحياء السكن في ابقيق في ذلك الوقت وسيحتلّ لاحقاً المنصب نفسه في الظهران. اعتدت على أن أبثه الشكوى كلما أصابني الإحباط بسبب بطء وتيرة الترقيات، وكان يدعوني إلى التحلّي بالصبر، وخيراً فعَل. فلم يكن أيّ أمريكي أو غيره من الأجانب يتعمد عرقلة ترقياتي، ولكن إحساساً تملكني وكثيراً من السعوديين غيري أنّ ثمة انطباعات قديمة لا تموت عند بعض الأمريكيين، ولا سيّما أولئك الذين لم يحصلوا على مستوى تعليمي رفيع، فلا يزالون يرون السعودي غير قادر على مجاراتهم. وحدث بعد سنوات أن وقعت بين يدي صورة التقطها لي



أحد أولئك وأنا في ابقيق مرتدياً معطفاً أكبر من مقاسي بكثير، قاصداً بها الإيحاء بأنّي غير جدير بالمنصب. وعلى الرغم من أنها لفتة عنصرية، لكنها لا تقارن بما يتعرّض له أبناء دول الخليج الأخرى العاملون في شركات النفط. لقد أثارت تلك التصرفات غضبي ولا شك، ولكنها زادت من إصراري على الإثبات للجميع بأنّي جدير بالقيادة.

ولدت ابنتي ندى عام 1970. كانت طفلة رائعة أضفت على منزلنا سعادة تنسيني إحباطات العمل. ولكن الأمور أخذت تتحسن، ففي عام 1972، رقيتُ إلى المدير المساعد للإنتاج ثم بعد عام مدير الإنتاج في المنطقة الشمالية. فصرتُ بذلك السعودي الثالث الذي يبلغ هذا المستوى الإداري، إلى جانب صديقي مصطفى أبو أحمد، الذي تعرّفت عليه في الجامعة الأمريكية في بيروت، والذي انضمّ إلى أرامكو في عام 1944. فقد احتلّ منصبي في العلاقات العامّة عندما تركتُ القسم عام 1968، ثمّ أصبح المدير عام 1969.

جعلتني مسؤوليات الإدارة كثير الانشغال، لكني حاولت تخصيص وقت لأسرتي. فكنت أستمتع باصطحاب الأولاد لصيد السمك والسباحة في شاطئ نصف القمر، أو للتنزّه في الصحراء. وكانت ريم تحب اقتفاء السحالي التي تهرب منّا وتختبئ في الرمال. وكانت عندنا حديقة صغيرة أمام المنزل في ابقيق، نزرع فيها بعض الخضروات والأزهار، فعَنَّ لي في أحد الأيّام أن أعلم ريم وراميا شيئاً من الجيولوجيا. فأخذت قطعة فحم من المشواة الموضوعة في الفناء الخلفي، ثمّ سألتهما: «أتريان هذه؟ إن دفنّاها في الأرض لملايين وملايين السنين، ستتحوّل إلى ألماسة براقة جميلة». فأثار ذلك فضول ريم على نحو خاصّ، فساعدتني مع أخيها على حفر حفرة وضعنا فيها قطعة الفحم. وبعد أيّام، كنت أنظر من الشرفة، فرأيت ريم هناك تفتش عن ألماستها، فصبراً يا ريم.

لقد كانت ابقيق منطقة هادئة جدًّا، لكنّها تشهد بعض الأحداث المثيرة



من وقت إلى آخر. ففي أحد أيّام الجمعة، أتى أخي مع أسرته لزيارتنا. وبينما كنّا نقِيلُ بعد الغداء، أيقظنا انطلاق صفّارات الإنذار. فخرجنا لرؤية ما يجري، فوجدنا النيران مشتعلة في قاعة الترفيه والالعاب المجاورة لمنطقة السكن. هبّ ثلاثة منّا حاملين خرطوم المياه في محاولة لإطفاء الحريق، غير أنّ الرجلين الآخرَين تركاني بمفردي عند طرف الخرطوم ذي الضغط العالي، فجاهدته مجاهدة خشية إفلاته فيصيبني. وظللت هكذا حتى أغلق أحدهم مصدر المياه، إلا أن مدافعتي الخرطومَ أصابتني بفتق!

أدت ترقياتي في الشركة إلى جعلي وسيطاً غير رسمي بين العمال السعوديين الذين يلجؤون إليّ بمشاكلهم، وبين أقسامهم المختلفة في الشركة. فاعتدت على الإصغاء إلى شكاوى العمال، واكتشفت غير مرة بأنّها تتخطى الحالات الفردية، بل قد يطال أثر مشكلة عامل واحد جميع العمّال السعوديين. فصرت أنقل مضامين الشكاوى إلى المدراء والمشرفين الأمريكيين، واضعاً تلك المشاكل في إطار أكبر. فيخبرني كبار المدراء الأمريكيين لاحقاً بأنّهم يقدّرون ما أقوم به، حيث أنّ وضع المشكلة في سياق واقعي يساعدهم على إدخال تحسينات أوسع في علاقات العمل.

لم تكن بيئة أرامكو بمعزل عن اهتمام وسائل الإعلام الغربية، سواء في ما يخص حقول النفط أم الجالية الأمريكية التي تعيش في الظهران. ففي عام 1972 زارنا البرنامج التلفزيوني الشهير (60 دقيقة) الذي تعرضه قناة سي بي إس. فقد أراد منتجو القناة مقارنة حياة الجالية الأمريكية في أرامكو وحياة الأسرة السعودية. فوقع الاختيار على أسرتي لتمثيل السعوديين، مقابل أسرة أحد جيراننا الأمريكيين في ابقيق اسمه (بوب لتريل). وقد خشيت إدارة العلاقات العامّة أن يظهر فريق سي بي إس تحيز الشركة للأمريكين على حساب السعوديين، ولكن ما تم عرضه كان هو الواقع، فقد وجدوا أنّ مستوى معيشتنا لا يختلف كثيراً. فأطفالنا يرتادون المدارس نفسها، وزوجاتنا يتزاورن



هن وغيرهنّ من نساء الحي السعوديات والأمريكيات على حد سواء. أما أنا وبوب فقد كنا نلتقي كثيرا في مقر الشركة، على الرغم من أنّنا لا نعمل معاً. في نهاية المطاف، قدم البرنامج رسالة إيجابية جدًّا بالنسبة إلى كلّ من في أرامكو. إلاّ أنّ فريق برنامج 60 دقيقة سيتّصل بنا مجدّداً بعد عام تقريباً.

فقد بلغ التوتّر بين العرب وإسرائيل ذروته في أكتوبر من العام 1973، وذلك حين قامت مصر وسوريا بهجوم مفاجئ على قوات الاحتلال الإسرائيلي. وفي خضمّ الصراع، فرضت دول أوبك زيادة كبيرة على أسعار النفط نظرا للتهافت على الشراء مع استمرار الحرب. وبينما قدّمت الولايات المتّحدة، وعدّة دول أوروبية، فضلاً عن اليابان المساعدة لإسرائيل خلال الحرب، أعلنت الدول العربية الأعضاء في أوبك حظر تصدير النفط، فأوقفت الشحنات تماماً إلى الولايات المتّحدة وهولندا، وقُلّصت بشدّة إلى الدول الأخرى التي وقفت إلى جوار إسرائيل. وعندما أعلن جلالة الملك فيصل – رحمه الله – الحظر، وقع (فرانك جونكرز)، رئيس أرامكو التنفيذي المعيّن حديثاً، بين فكي الرحى، فإما الامتثال للملك، أو المجازفة بتأميم الشركة بأكملها. فانصاع لأمر الملك، متعرّضا بذلك لانتقادات لاذعة في أمريكا لأنّ أرامكو كانت تخضع لسيطرة أربع شركات نفط أمريكية. ومنذ ذلك العام، شاركت الحكومة السعودية بحصّة 25 بالمائة في أرامكو، فانخفضت حصص ملكية شركات النفط الأربع بالتناسب، ثم رفع الحظر شيئاً فشيئاً خلال أشهر. لم يصلنا في ابقيق أثر مباشر للحرب أو الحظر. ولكن على غرار حرب 1967، ألهبت تلك الأحداث مشاعر كثير من السعوديين وغيرهم من العرب، فعبّرت الصحافة العربية والمحطّات الإذاعية عن مناهضتها للولايات المتّحدة، لكنّنا لم نشهد أيّ أعمال معادية لأمريكا في منشآتنا النفطية.

عاد فريق (60 دقيقة) إلى الظهران عام 1974، فقد أراد مقدم البرنامج (مايك والاس) مقابلة الرئيس التفيذي (فرانك جونكرز) لإجراء حديث معه



حول الحظر، فحرصت إدارة العلاقات العامّة على إعطاء (والاس) وفريقه نظرة شاملة عن الحياة في أرامكو ومدى اتّفاق السعوديين والأمريكيين، لكني لم أعلم بأمر الزيارة حتى تلقيت اتصالا من العلاقات العامّة في الظهران لإخباري بانتظار (والاس) وبعض أعضاء فريقه على العشاء في ابقيق. لم تكن إدارة العلاقات العامّة على علم بمدى استقلالية فكر زوجتي وقوة آرائها التي تكونت خلال سنوات قليلة. فلم يكن في زيارة البرنامج السابقة عام 1972 ما يستدعي أن تعبر لهم عن آرائها تجاه موضوع ما، ولكن الأمور مختلفة الآن. استقبلنا ضيوفنا بكل ترحاب، وقامت ظبية بإكرامهم على أكمل وجه، ولكن عندما تحوّل مجرى الحديث إلى السياسة، بيّنت موقفها بوضوح (لوالاس)، فاتّهمته بالانحياز ضدّ العرب كمعظم وسائل الإعلام الأمريكية. ومن الواضح أنّه لم يكن مُهيئاً للوقوف في وجه امرأة سعودية، لكنه تعامل مع انتقاداتها بدبلوماسية عالية، ثم أخبر إدارة العلاقات العامّة في الظهران بإعجابه كيف تعبر ربّة بيت سعودية في وسط الصحراء عن رأيها بحرّية. وعندما عُرضت مقابلته على رئيس الشركة كانت منصفة أكثر ممّا طمح أيّ منّا.

بينما كنت في ابقيق، طلب صديقي عليّ البلوشي ومجموعة من كبار الموظّفين السعوديين الآخرين في أرامكو مقابلة الوزير أحمد زكي يماني، وذلك ليرفعوا له شكواهم بأن الأمريكيين لا يمنحون السعوديين ترقيات بالسرعة الكافية. فكان الوزير متفهماً ومتعاوناً جدًّا، وأكّد للمجموعة أنّه سيعمل على حلّ مشاكلهم بأسرع ما يمكن. فأتت ترقيتي في خريف 1974 لأصبح مدير إنتاج المنطقة الشمالية، فعدنا إلى الحي السكني في الظهران. كنت مسؤولا عن أحد عشر حقل نفط من حقول أرامكو الخمسة عشرة المنتِجة، وهي الجالبة لمعظم عائدات النفط، وكان ذلك أحد أهمّ المناصب التشغيلية في الشركة.

في العام نفسه، عُيّن فيصل البسّام نائباً لرئيس الشركة للشؤون العامة،



فصار بذلك أول نائب رئيس سعودي. كان فيصل يكبرني بأكثر من عشر سنوات، فأشعرنا خبر توليه المنصب نحن السعوديين الأصغر سنًّا بالفخر لوصول أحدنا إلى هذا المنصب الرفيع. أما أنا فقد كنت على يقين بأني لن أنال ترقية جديدة وأي منصب أعلى في أرامكو قريباً.



8
إلى الأعلى - السبعينات

كنّا نفاخر بثقافة العمل المتبعة في أرامكو، فقد كان يومنا يبدأ بُعَيد الخامسة صباحاً بتناول الإفطار واحتساء القهوة في مقصف الشركة، ثم نعبر بحلول الساعة السادسة مسافة قصيرة إلى مكاتبنا، ولا نعود إلى المنزل قبل الخامسة أو السادسة مساءً. وكان غيرنا من السعوديين يصفوننا بالنحل كناية عن طول ساعات العمل، لكن في المقابل كنا أسرع تَرقيةً في أرامكو، كما كنّا نشعر بأنّنا نعمل لبناء وطننا وليس مجرّد إنتاج المزيد من النفط والغاز، ولا أشك بأن هذا هو شعور جميع موظفي أرامكو إلى اليوم.

كان العمل مزدهراً حتى قبل تضاعف أسعار النفط ثلاث مرّات جراء الحظر، فقد شهدت بداية السبعينات زيادة في الطلب على النفط من قبل الولايات المتّحدة وأوروبا واليابان، إذ بلغ (الإنفاق الرأسمالي) على مشاريع معالجة النفط في أواخر ستّينات القرن العشرين عشرات الملايين من الدولارات سنويًّا، ثمّ قفز هذا الرقم إلى مليارات الدولارات في أواسط السبعينات. فأصبحنا نشتري كلّ ما نحتاج إليه من صلب وإسمنت، ونستأجر كلّ ما نجده من أجهزة حفر. وبحلول عام 1975، ارتفع راتبي إلى 19500 ريال، وهو ضعف ما كان عليه قبل خمس سنوات فقط. إلا أن تلك الطفرة لم تنعكس على مستوى مكاتبنا، فمع سرعة وتيرة التوسّع في أعمال الشركة، كنا نستغل كل مساحة متاحة وإن كانت على حساب المكاتب. ففي بداية عام 1975، كان مكتبي يقع في مبنى خشبي مؤقّت ندعوه «البورتابل» أي المتنقّل، يقع بجوار محطّة الإطفاء بقرب المدخل الجنوبي للمجمّع. ولقد



هُدم المبنى منذ سنوات، إلا أن محطّة الإطفاء ما زالت قائمة إلى اليوم، بل توسعت وتطورت كثيرا عما كانت عليه في الماضي.

وفي أحد الأيام بينما كنت عاكفا كعادتي على عدّة مشاريع، سمعت طرقا على باب مكتبي المتهالك، فإذ بالرئيس التنفيذي للأرامكو (فرانك جونكرز) يدلف إلى المكتب مرتدياً زيّ العمل الرسمي المكون من حذاء طويل وبنطال زيتي اللون وقميص قصير الكُمّ دون ربطة عنق. قال لي: «يا عليّ، هلمّ نتجوّل بالسيّارة»، فطاوعته علماً بأن لدي من العمل ما لا أجد له وقتاً، فما بالك بالأعباء الملقاة على كاهله هو، ولكنه الرئيس وعلَيَّ الامتثال لأمره. لقد توطدت علاقتنا على مرّ السنوات، فما عاد حضوره إلى مكتبي يُشعرني بالرهبة، إلا أن الفضول تملّكني خلال جولتنا في سيّارته حول حرم الشركة. كان يسألني عن أخباري، وأمور أخرى لا هدف لها، فامتدت جولتنا تلك قرابة الساعة على ذلك النحو حتى بدأت أشعر بالضيق. وأخيراً أوقف (جونكرز) السيّارة أمام مبنى الإدارة الرئيسي، ثمّ التفت إليّ قائلا: «تهانينا يا عليّ، لقد أصبحت الآن أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة». أحسست بذهول وحرج كبير منَعاني من استيضاح كلامه، إلا أنه استطرد بأن مجلس إدارة أرامكو قد صوّت صباح اليوم 1 مايو 1975 على تعييني نائباً لرئيس الشركة. فاعترفت له بأنّي لا أعي تماماً تبعات قرار المجلس، باستثناء أنّي ترقيتُ ترقية كبيرة، فضحك وقال: «يعني أن لك الحق قانونياً بالتوقيع باسم الشركة في حال غياب الرئيس وكبار المسؤولين الآخرين». كان الخبر مفاجئاً، إذ لم أكد أبلغ أربعين سنة، وأنال ترقية لأربع درجات كاملة من المرتبة التاسعة عشرة إلى الثالثة والعشرين، تلك الترقية هي الأولى من نوعها في تاريخ أرامكو، ولقد زاد من قيمتها أنها لم تكن في منصب للخدمات المساندة كالعلاقات العامّة، بل كنت أوّل سعودي يصبح نائباً للرئيس في قطاعٍ تشغيلي، وكان في ذلك شرفٌ عظيمٌ وتوفيقٌ من الله، ولعل حكمته شاءت أنٍ أكون سبباً في



تمهيد الطريق لمن جاء بعدي، ونهج نهجي في الجد والاجتهاد.

حصلت مع المنصب الجديد على مكتب جديد في المبنى الرئيسي، كنت نائب الرئيس للإنتاج وحقن الماء، في وقت لم يتجاوز عدد نواب الرئيس أصابع اليدين، فتولّيتُ مسؤولية كلّ آبار أرامكو من نفط وغاز في منطقة الامتياز بأكملها. لم أكن أتخيل أن أبلغ هذا المدى في الوظيفة ولم يكد يمضي عقد على عودتي من البعثة، إلا أن وتيرة التقدم المتسارعة في أرامكو والبلاد سارعت كذلك في تقدم مسيرتي المهنية. ولقد لفت منصبي انتباه رجال الأعمال السعوديين الواسِعي النشاط، ومن أبرزهم رجل الأعمال المعروف سليمان العليان، الذي زارني بعد أن توليت المنصب بقليل. كان شأنه شأن كثير من كبار رجال الأعمال لدينا، بدأ مسيرته مع أرامكو موظّفاً من عام 1937 حتّى 1947، قبل أن يؤسّس شركة شاحنات خاصّة به، ثم فتح الله عليه فأنشأ وتملّك أكثر من خمسين شركة في مجال النقل والسلع الاستهلاكية، وشركات التمويل والتأمين، فوقع معظمها تحت مظلّة مجموعة العليان لتقدر ثروته بمليارات الدولارات. وفي مطلع الثمانينات سيصبح سليمان العليان عضواً في مجلس إدارة (موبيل).

سررتُ كثيراً بلقائه وأعجبتُ بتواضعه، فقد أصرّ أن أدعوه باسمه الأوّل فقط على الرغم من فارق السن الكبير بيننا، وفي المقابل لم أجد غضاضة في أن يناديني (عَليّ) دون أي ألقاب. تبادلنا التحايا ودخل في صلب الموضوع، فعرض علي الانتقال للعمل في شركاته، ولا سيما أنه متابع لجهودي المبذولة في أرامكو. لم تكن في ذهنه وظيفة معيّنة لي لكنّه عرض عليَّ ضعف راتب أرامكو إن انتقلت للعمل معه، وقال بأنه يفتح باباً أستطيع من خلاله جمع ثروة كبيرة في غضون سنوات. فلم أتردّد في الإجابة قائلا: «يا سليمان، أنت ناجح على طريقتك، ولكنّي أريد أن أكون ناجحاً بمعاييري. فأنا أهتم بالناس أكثر من المال». قد يبدو هذا غريباً على لسان شخص أنعم الله عليه بالثراء



والنفوذ فصار يدعى «معالي الوزير»، إلا أن المادة حقاً ليست من أولويَّاتي، فأنا لا أهتمّ بالجاه بل بالعمل والإنتاج. وهكذا افترقنا صديقين، فكان آخر ما بيننا ثناؤه مجدّداً على إنجازي. ولم أندم قطّ على قرار البقاء في أرامكو، أمّا سليمان، فبعد حياة ومسيرة مهنية طويلة وناجحة، توفاه الله في عام 2002 عن عمر يناهز ثلاثة وثمانين عاماً.

تسارعت وتيرة نمو الاقتصاد السعودي بسبب ارتفاع أسعار النفط عقب حرب 67. فقد بدأ عام 1970 تنفيذ خطة التنمية الأولى، التي أقرها الملك فيصل رحمه الله في أواخر الستّينات بناء على توصيات معهد ستانفورد للأبحاث. بلغت في ذلك العام عوائد النفط السنوية في المملكة مليار دولار لأوّل مرة، فاستندت الخطّة إلى توقعات مستقبل أسعار النفط، التي – وإن كانت تعوزها الدقة – أقرّت على ضوئها الحكومة مشاريع شملت بناء الطرق والمدارس والمستشفيات على نطاق واسع، إضافة إلى برنامج قيد التنفيذ في أرامكو لبناء منشآت نفطية بمليارات الدولارات. أما خطّة التنمية الثانية التي انطلقت في مارس 1975، فقد عكست الواقع الجديد لأسعار النفط وإيراداته التي ارتفعت بشكل حادّ لتفوق ثلاثة أضعاف ما كانت عليه سابقاً. فاشتملت الخطة على مشاريع ضخمة ستغيّر وجه البلاد في غضون بضع سنوات، ولا سيّما العاصمة الرياض. كما ازداد إنفاق عائدات النفط على تسليح الجيش السعودي والمشاريع المتعلقة بالدفاع، فأصبحت تعرف عمليات التسليح تلك بإعادة تدوير (البترو دولار). كما هدفت الخطة إلى تحوّل الاقتصاد السعودي عن الاعتماد على النفط وما يتبعه من صناعات، والبدء في تنويعه. فشكّل مشروع الشبكة الرئيسة لإمدادات الغاز حجرَ الزاوية في الخطّة الخمسية الثانية، حيث أصبح بين حشد المشاريع الضخمة هو أكبر مشروعٍ للطاقة عرفته البلاد، وقد قُدّرت كلفة الشبكة بين 12 و14 مليار دولار، أي ما يتجاوز 40 مليار دولار بحسب قيمة الدولار اليوم.



كان مُعظم الغاز الطبيعي يُحرق في مشاعل منشآت الإنتاج، فوضعت الخطة لاستغلاله في النهضة الصناعية والتجارية في المملكة. فالغاز والنفط كلاهما من الهيدروكربونات، وهي مواد عضوية تتشكّل غالبا ضمن رواسب محيطات مضغوطة تحتوي على أحياء بحرية قديمة، وكثيراً ما يتواجد الغاز والنفط معاً في التكوينات الصخرية تحت السطح، فيسمّى عندها بالغاز المصاحِب، كما يمكن بطبيعة الحال أن يتواجد النفط والغاز كل على حدة، وذلك بحسب التكوينات الصخرية التي يُحتجزان فيها وغيرها من العوامل. كان الطلب قليلا على الغاز المصاحِب خلال العقود الأولى من صناعة النفط، ولم تكن تقنية معالجته ونقله متطوّرة جدًّا للحيلولة دون إحراقه. فالعديد من البقاع حول العالم تحرق الغاز أيضاً، مثل تكساس وفنزويلا، بل ما زال الإحراق هو مصير جلّ غاز حقول ولاية داكوتا الشمالية إلى اليوم، وذلك لسرعة تطور إنتاج النفط الصخري بوتيرة لم تفِ معها البنية التحتية لخطوط الأنابيب لنقل الغاز للمعالجة. بدأنا في أواسط الخمسينات بالتقاط بعض الغاز المصاحِب في ابقيق، وأعدنا حقنه في مكامن النفط للحفاظ على ضغط المكمن وعلى تدفّق النفط بمعدّل ثابت. وبعد سنوات قليلة، بُني مصنع آخر لحقن الغاز في مكامن هجرة (عين دار) وهجرة (شدقم) التي تعد أجزاء من حقل الغوّار الضخم. لكن تلك المعامل المتقدمة في حينها كانت استثناءً عن سائد ما يُفعل بالغاز في المملكة، وهو الإحراق، حتى أن جريدة أرامكو الداخلية اختير لها اسم (الشمس والوهج) كناية عن شيوع إحراق الغاز عندنا، فلا أبالغ إن قلت بأن القيادة ليلا من صحراء ابقيق إلى الظهران كانت ممكنة آنذاك دون الحاجة إلى إضاءة المصابيح الأمامية، فيما يملأ المكان هدير الشعلات المكتوم ورائحة الغاز المحترق. بدأت دعوات استغلال الغاز مع مطلع الستينات، وكان عرابها وزير البترول عبدالله الطريقي، الذي كثيراً ما أبدى لعدة مدراء تنفيذيين أسفه على هدر هذا المورد الثمين للطاقة. إلا أنّ



الحكومة آثرت أن تكرس أرامكو تركيزها على إنتاج النفط لدفع عجلة التنمية في البلاد، فظل ذلك على قمة أولويّاتنا. ولكنّ المملكة شهدت في أواسط السبعينات وفرة من المليارات اللازمة، تمكنا بسببها من استغلال الغاز عوضاً عن هدره. ومما لا شك فيه أن أهداف استخدام الغاز كانت اقتصادية بالدرجة الأولى، ولكن في الوقت نفسه شعر كثيرون بأنّ تأثير النيران السلبي على حياتنا وبيئتنا بات يفوق الاحتمال، علماً بأن الوعي بالتغير المناخي آنذاك لم يكن شائعا. وقد كنّا – نحن كبار موظفي أرامكو – مدركين بأنّ إنتاج النفط إنما جُعل لخدمة بلادنا، لكن دون أن يضر بمجتمعنا، ولا سيما في ظل التطور الذي وصلنا إليه حينها. بل الذي نريده هو أن نتنفّس هواء نقيًا، وأن نرى النجوم التي ما زالت لعابري الصحراء علامات هم بها يهتدون.

كان التغيّر بطيئاً في البداية، لكني حين أستعيد الذكرى أجد أنّ إنشاء الشبكة الرئيسة لإمدادات الغاز، والتي شُغّلت عام 1977، هي أوّل خطوة هامّة في طريق زيادة الوعي والمسؤولية البيئية. ولا أدّعي أنّ جهودنا لم يجانبها التوفيق في بعض الأحيان، إلاّ أنّنا تطورنا كثيراً عن أيّام حرق الغاز. وأعتقد بأنّك ستفاجأ حين أعود إلى هذا الموضوع في فصل لاحق.

لم يُمهل القدر الملك فيصل ليشهد ثمار خطّته التنموية، فبعد بضعة أسابيع من إعلانها، تعرّض رحمه الله للاغتيال في قصره في الرياض. ففُجِعَ الشعب جميعاً بفقده، وما زال جيلي يتذكر تلك الحادثة وكأنها حدثت اليوم. فقد كنتُ في مبنى الإدارة الرئيسي حين بلغنا الخبر، فتوقّفنا عن العمل وفتحنا المذياع، ثم اتّصلنا بعد ذلك بموظّفي العلاقات الحكومية في الرياض لمعرفة ما يجري. في اليوم التالي سافر رئيس أرامكو التنفيذي (جونكرز) إلى الرياض لتقديم واجب العزاء، وفي ذلك دليل على العلاقة الوثيقة بين الشركة وحكومة المملكة. أصبح يومها الأمير خالد بن عبدالعزيز ملكاً للبلاد، وقد كان كسَلَفه يحظى بشعبية واسعة النطاق، كما عَيَّن الأمير فهد بن عبدالعزيز وليًّا للعهد،



الذي كان سياسياً محنكاً، وإداريًّا مخضرماً. فواصلا مسيرة التنمية التي بدأها الملك فيصل، موازناً بقيادته الحكيمة ما بين احترام الأعراف والتقاليد، والنهوض بالمملكة نحو التقدم. ولا يُنسى للملك فيصل رحمه الله أنه أعاد تأسيس علاقات وثيقة مع الولايات المتّحدة وقوى غربية أخرى، وسدّ الفجوة الدبلوماسية التي نجمت بين بلاده وكثير من الدول الغربية بعد حظر النفط الذي أمر هو نفسه به وقتها.

كانت السبعينات حبلى بأحداث جسام، فبينما كنا تحت وطأة الحزن بفقدان الملك فيصل رحمه الله، إذ بنا نصدم في الأسابيع الأخيرة من عام 1975 بعدد من الأنشطة الإرهابية. كان الإرهابي الأكثر شهرة في ذلك العقد فنزويلياً يدعى كارلوس ولقبه «جاكل» أي ابن آوى. ففي منتصف ديسمبر من ذلك العام، هاجمت مجموعة من الإرهابيين بقيادة كارلوس مقرّ أوبك في فيينا، مصمّمة على توجيه ضربة أليمة للتجارة العالمية، فاحتجز عشرات الرهائن هناك، كان من بينهم الوزير أحمد زكي يماني وخمسة وزراء عرب آخرين. وسيذكر أحمد يماني لاحقاً في مذكّراته أنّ كارلوس قال له بأنّه أهم الرهائن. كان قائد طائرة أرامكو التي أوصلتْ الوزير ومساعديه إلى فيينا من أوائل العارفين باحتجاز الرهائن، فقد كان يستمع عبر جهاز البث إلى الحديث الدائر بين الخاطفين وبرج المراقبة. فقد طلب كارلوس طائرة نمساوية لنقل الإرهابيين والرهائن إلى طرابلس، عندها لمعت في ذهن طيار أرامكو خطة أسرع بأخذ موافقة الرئيس التنفيذي للشركة السيد (جونكرز) عليها، وهي أن يقوم طيّار أرامكو بتتبّع طائرة الإرهابيين على مسافة آمنة، آملاً في إنقاذ الوزير بأسرع وقت ممكن. وبالفعل تتبع طيار أرامكو الإرهابيين إلى طرابلس ثم مدن أخرى إلى الجزائر ومن ثمّ إلى طرابلس مجدّداً، ولقد كان الوزير يماني آخر من أطلق سراحهم، فاستقل الوزير طائرة أرامكو التي نقلته إلى برّ الأمان. أمّا كارلوس فلم يُقبض عليه حتّى عام 1994، وهو الآن يقضي عقوبة



السجن مدى الحياة في فرنسا لقتله اثنين من ضباط الحكومة الفرنسية وأحد مُخبريها. تُعلِّمُنا حادثة الرهائن تلك أنّ لعب دور أكبر في الشؤون العالمية له من المخاطر ما قد يفوق منافعه. ومنذ ذلك اليوم، وُفِّرَتْ حماية مشدّدة لوزرائنا الذين يتذكرون بمن فيهم أنا معاناة الوزير أحمد يماني وأسرته، كلّما ضقنا ذرعاً بالاحتياطات الأمنية.

أشرف الملك خالد رحمه الله على بدء تنفيذ خطة التنمية الثانية بأسلوب اتسم بالرشاقة المالية، فتسارع معدل الإنفاق بما لم يسبق له مثيل. كما خُصّص كثير منه للاستثمارات الطويلة الأجل، إذ حُدّدت مدينتا الجبيل الواقعة على ساحل الخليج العربي، وينبع على ساحل البحر الأحمر، كموقعين للنموّ الصناعي في المستقبل. ولقد خشي البعض من أن يضرّ الإنفاق الجامح بالاقتصاد السعودي، وكانوا محقين في قلقهم. يقول حمد السيّاري، المحافظ السابق لمؤسّسة النقد العربي السعودي: «كنّا متفائلين للغاية في السبعينات. فقد كان الإنفاق والإيرادات الحكومية في ارتفاع، وكانت أسعار العقارات تزداد، والناس يجمعون الثروات. لكنّ التضخّم بلغ 30 بالمائة، فبدا الأمر أشبه بالإفراط بطهي الطعام. كنّا نوقد ناراً زائدة تحت القدر». بعد سنوات من الفوائض الكبيرة في الميزانية، حدث عجز صغير في ميزانية العام 1978–1979 اتُّخِذت على إثره بعض التدابير لترشيد الإنفاق.

كانت أرامكو وقتها تتوسّع بسرعة، بما في ذلك تطوير الشبكة الرئيسة لإمدادات الغاز. كما كنّا نعمل على دمج شبكة كهرباء أرامكو مع شبكة المنطقة الشرقية، وترقية مستوى أنظمة الطاقة في آن واحد. كانت مشاريع البنية التحتية تلك منجم ذهب للمقاولين السعوديين. ففي عام 1975، منحت أرامكو للشركات السعودية عقوداً لشبكة الغاز بقيمة 250 مليون دولار، ثم ارتفع المبلغ بعد عامين إلى ملياري دولار. وبالتالي، لم نكن نرسي فحسب أسس نظام جديد لتحقيق ازدهار المملكة في المستقبل، بل ننعش في الوقت نفسه



نموّ مجتمع الأعمال المحلّي. كانت أرامكو تشرف بنفسها خلال السبعينات على بناء مشروعَين في منطقة الخليج العربي، يعتبران من أكبر المشاريع في تاريخها، أولهما معمل بحري ضخم لفصل النفط عن الغاز في حقل الظلوف، والثاني إنشاء أكبر معمل في العالم لمعالجة مياه البحر في القريّة، وها قد أصبحَت نقطة تحوّل أخرى بعد اهتمام المملكة وأرامكو بالاستخدام الأمثل لمواردنا الطبيعية. بالإضافة إلى تلك المشاريع الهائلة، بُنيت مخيّمات مترامية الأطراف من البورتابل لاستقبال التدفّق غير المسبوق لليد العاملة اللازمة لبناء هذه المعامل والمجمّعات الضخمة. وبحلول عام 1977، أصبحت المخيّمات تستقبل زهاء 37900 عامل عازب و875 أسرة. وعندما احتجنا إلى مساحات أكبر، أحضرنا من سنغافورة واليابان سفناً تحتوي على مساكن من خمسة طوابق تكفي لإيواء 4500 عامل آخر، أصبحت تعرف باسم الفنادق العائمة.

وبينما استمرت أرامكو في ضخّ الغاز في مكامن النفط للحفاظ على الضغط، كان جيولوجيو الشركة يبحثون إمكانيّة حقن مياه البحر عوضاً عنه. فقد كان من الشائع في جميع أنحاء العالم استخدام مياه الآبار للحفاظ على ضغط المكمن، إلا أن شح مياه الآبار في الصحراء أوجب علينا البحث عن حلّ آخر. وسرعان ما توصل العلماء إلى أن مياه البحر يمكن حقنها على طول حواف المكامن، بعد معالجتها من أجل إزالة الشوائب ونسبة كبيرة من الأوكسجين المسبّب للتآكل، وهي عمليّة أثبتت أنّها أكثر فاعلية من ضخّ الغاز. وقد كنت واحداً من قادة الفريق الذي عمل على هذه التجربة، فواجهَنا تحدٍّ تلو آخر حتى أنجزنا المشروع، إذ كان همّنا الأكبر هو ألاّ نضخ أيّ شوائب أو عوالق غريبة في حقول النفط. أما لإزالة الأوكسجين، فقد قمنا بضخّ المياه إلى أعلى المحطّة متبوعاً بالنيتروجين من الأسفل لإزاحة معظم الأوكسجين من الماء، فتقلّصت نسب تآكل الأنابيب ومضخات نقل مياه البحر إلى الحقول. كان أول اختبار للعملية هو ضخّ المياه من الخليج العربي



بواسطة مضخّات ثُبِّتَتْ عن طرف مرسىً طويل بني خصّيصاً لهذا الغرض، وسرعان ما انتقلنا إلى المعالجة الكاملة فبلغ حجم إنتاجنا الأوّلي من المياه المعالجة 4 ملايين برميل في اليوم. ومنذ ذلك الحين، وُسِّعَت محطّة المعالجة عدّة مرّات، وتقوم أرامكو حاليًّا بمعالجة ما يقارب 14 مليون برميل من مياه البحر يوميًّا.

جعلتني تلك التجربة أعيد النظر في العديد من ممارساتنا الحالية، وإيجاد حلول اقتصادية لمشاكلنا التشغيلية، ولا سيما أن منصب نائب الرئيس يتيح لي الاطلاع على كل شيء. من بين ذلك أني كنت أراجع الفواتير في أحد الأيام، فوقعت عيناي على فاتورة غريبة لم أصدّق محتواها بادئ الأمر، إذ كانت فاتورة استيراد شحنة رمال من ولاية وايومينغ بأمريكا. أصابني الذهول من هذه الفاتورة المكلفة، فكيف نستورد الرمال ونحن المحاطون بالرمال من كلّ جانب؟ طرحت السؤال على المدير العامّ الأمريكي المسؤول عن المشروع، الذي علل الأمر بأن لحبيبات رمال وايومينغ خصائصَ معيّنة وشكلاً يجعلها مثالية للاستخدام في مرشحات معيّنة في الإنتاج، وأردف بأننا نستورد تلك الرمال منذ سنوات. فقلت له إنّي على يقين من أن شركة تعج بعلماء الجيولوجيا لن تعجز عن إيجاد رمال مناسبة في صحارينا. وكما توقّعت، ما إن بدأ فريقنا بفحص أنواع الرمال المحلّية حتّى وجدوا نوعاً يستوفي المواصفات المطلوبة.

وهكذا غرقتُ في العمل الإداري منذ العام 1975، إذ كنتُ أُعَدُّ لمناصب أعلى. وفي عام 1977، بعد أن كنت مسؤولا عن إدارة العمليّات النفطية لمدّة عامين، والمساعدة على إطلاق تلك المشاريع الكبرى، التقيتُ بالرئيس التنفيذي (جونكرز) في أحد الأروقة المزدحمة لمبنى الإدارة الرئيسي، وكنّا قد أصبحنا صديقين مقرّبين منذ صرتُ نائباً له، فقال لي: «أعتقد يا عليّ أنّك شغلت منصب نائب الرئيس للعمليّات النفطية لمدّة طويلة، وأنا أريد تنويع



خبرتك في الشركة». ولكن مع كلّ تلك المشاريع الجارية آنذاك، أحسست بأنّي قد استُنزفتُ تماما فأجبته: «فرانك، لم يعد فيَّ مقدرة على تحمل أعباء أخرى. فما الذي ترمي إليه؟». فقال بأنّ محطّتي الأولى ستكون نائب الرئيس للعلاقات الصناعية، وهو قطاع يضم تحت مظلته إدارات عديدة منها على سبيل المثال الأمن الصناعي وإدارة التدريب وكل مرافقنا الطبّية. فأجبته بطبيعة الحال أني لا أعرف شيئاً عن العلاقات الصناعية، فقال لي إنّ هذا هو غرضه تماماً، فأنا بحاجة إلى الاطّلاع على مختلف قطاعات أرامكو. شعرت مرة أخرى بالثقة التي يضعها (جونكرز) فيَّ، مدركاً تمام الإدراك بأنّي أراقَب عن كثب من قبل مؤيّدين ومعارضين على حد سواء، وأن أيّ خطأ في أدائي قد يُستغل كذريعة لإعاقة ترقية السعوديين المجتهدين لسنوات قادمة. فتنقّلت خلال العام التالي بين مسؤوليّات مختلفة لكي أفهم طبيعة عمل الإدارات المختلفة، وبعد أربعة أشهر في العلاقات الصناعية، انتقلت إلى قطاع خدمات أحياء السكن، ثم قطاع الإمدادات. ومع أنّ كل تلك الأقسام والإدارات أجزاء من الشركة نفسها، إلاّ أنّ لكلّ جهة طريقة في الأداء، بل وثقافة خاصة نوعاً ما. فصرت كأني أخضع لدورة مكثّفة في إعداد القادة، مطلعاً على جميع نقاط القوّة، ومحيطاً بالتحديات التي تواجه الإدارة العليا.

أما الخطوة التالية فكانت في انتقالي إلى خارج البلاد لإدارة شركة أرامكو ما وراء البحار (آي أو سي) في هولندا، والتي تأسّست بعد الحرب العالمية الثانية. فقد قال لي فرانك يوماً: «لِنرَ إن كنت تستطيع إدارة شركتنا في لاهاي»، فصار من مهامي كرئيس للشركة هناك أن أدير شحنات التوريد والمعاملات التجارية بعملات متعدّدة. وكانت تجربة جيّدة، ولا سيّما أنّي عملت مباشرة مع عدد من الأوروبيين الذين لم يكن معظمهم منفتحين أو اجتماعيين كالأمريكان، إلاّ أنّي أقمت صداقات وثيقة ببعضهم. كما استمتعَت أسرتي بفرصة العيش في أوروبا لمدّة من الزمن، وأذكر جيداً كيف كان ابني



رامي يعزف على البوق الكبير وهو في سنّ الحادية عشرة، وأذكر كيف شكرنا اللهَ أن منازل هولندا متعددة الطوابق، لكي يمارسَ إبداعه على السطح!

مع تقدّم سبعينات القرن العشرين، تزايدت خلافات رئيس أرامكو التنفيذي (فرانك جونكرز) مع المالكين/المشغّلين لشركات النفط الأربع. فقد ناقشوا اهتمامه بشبكة الغاز وترقية الشبكة الكهربائية، وسبب أخذ أرامكو دائماً زمام المبادرة في ذلك. وربّما شكّك بعضهم، ممّن يرغبون في تداول رئاسة أرامكو بينهم، في الحكمة من وراء التسريع بالسعودة بالمعدّل الذي ينادي به (جونكرز). على أيّ حال، وعلى الرغم من الاحترام الكبير الذي يحظى به (جونكرز) من جانب كلّ سعودي عمل معه، فقد أحيل إلى التقاعد في يناير من عام 1978 قبل أن يبلغ الستين من العمر، وعاد إلى الولايات المتّحدة للعمل لاحقاً كمستشار لشركة بكتل، فقدّم لهم المشورة حول الاستحواذ على شركات النفط. كنت محظوظاً بالعمل تحت إشرافه، فقد تعلّمت منه الكثير. فكان بذكائه ونزاهته وحكمته نموذجاً للرؤساء التنفيذيين في أرامكو مستقبلاً، ومع أنّه كان حازماً بكلّ تأكيد، إلاّ أنّه أولى اهتمامه للجوانب المهنية والإنسانية على حد سواء. فكان يهتمّ لأمر الجميع في أرامكو، ولا سيّما السعوديين، وأضحى لإيمانه العميق في التنمية البشرية دور كبير في تغيير الثقافة السائدة في الشركة، ولكن ربما كلّفته تلك السمات وظيفته مع كل أسف. فخَلَفَ (جونكرز) في منصب رئيس مجلس إدارة أرامكو ورئيسها التنفيذي السيد (جون كلبرير)، وهو مسؤول تنفيذي كان يعمل مؤخّراً في مكتب الشركة في نيويورك. أما رئيس الشركة فأصبح السيد (هيو غورنر)، وهو أحد كبار المسؤولين في شركة إكسون.

بعد نحو ستّة أشهر أمضيتها في لاهاي رئيساً لشركة آي أو سي، عدت إلى المملكة وعُيّنت نائباً لرئيس أرامكو في يوليو 1978. والآن، بعدما أصبحت أكبر مسؤول تنفيذي سعودي في الشركة، صرتُ على استعداد لمواجهة



التحدّي المقبل. وعلى الرغم من أن (جون كلبرير) لم يكن ودوداً بطبعه مثل (جونكرز)، إلاّ أنّنا كنا على وفاق وتفاهم في إطار العمل. فقد أيّد بوضوح رغبتي في مواصلة ارتقاء السعوديون سلم أرامكو. وقد ذكر في هذا السياق رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي السابق لشركة موبيل أويل (لو نوتو) في إحدى المقابلات، كيف أنّ (كلبرير) الوافد حديثا إلى الظهران وثق برأيي حيال رفع معنويات الموظفين وإرساء ثقافة العمل في الشركة، فقال نوتو: «كان جون كلبرير يكنّ احتراماً كبيراً لعليّ. وإلى حدّ ما، كان عليّ المرآة التي عرف من خلالها جون الكثير عمّا يجري». إلا أن الصورة مختلفة مع رئيسنا الجديد (هيو غورنر)، الذي كان يفتقر إلى اللباقة، فما زلت أذكر جيّداً كيف كان يصرّ دائماً خلال اجتماعات الإدارة على تدخين الغليون ونفث دخانه الضارّ أمامنا، وذلك رغم مهنيته في التعامل معي ومع بقيّة السعوديين وإن لم يقتنع بكفاءتنا تمام الاقتناع.

أدّى الاهتمام بعدد كبير من المشاريع خلال أواسط السبعينات إلى إرجاء برنامج السعودة. ولكن خلال أحد اجتماعاتنا الأولى، أشار (كلبرير) إلى أنّنا بحاجة إلى الانطلاق مجدداً في هذا البرنامج، ملقياً بالأمر على كاهلي، فأصبحَت إحدى أولى مهامي أن أنضم للجنة القوى العاملة في الشركة، والتي تأسّست حديثا تحت اسم (سامكوم)، وقد شُكّلت تلك اللجنة لإضفاء طابع رسمي على برنامج السعودة تحت إدارة (جونكرز). فأنشأت (سامكوم) نظاماً لتتبّع مستوى السعوديين على جميع الأصعدة، من خرّيجي المدارس الثانوية إلى طلاّب الجامعات والملتحقين بالتطوير المهني. وسرعان ما اكتشفتُ أنّنا لم نكن نبدأ من الصفر، بل ثمّة بالفعل جدول بياني سرّي لا يطلع عليه سوى عدد قليل من كبار المسؤولين في أرامكو، وذلك لتتبّع تقدّم المرشّحين السعوديين الواعدين للمناصب الإدارية، وقد كان الوزير أحمد يماني يطلع على ذلك الجدول كلما زار مقرّ الشركة في الظهران. فساورني شعور غريب



وأنا أرى أدائي في الجدول كيف كان يُراقب عن كثب.

كانت عملية متابعة الرسم البياني للمرشحين السعوديين تسمى عملية «تخضير أرامكو»، حيث يُلوّن كل مربّع يمثّل منصباً تنفيذياً يشغله سعودي باللون الأخضر، مثل منصب نائب الرئيس الذي أحتلّه أنا. ويُخطط بخطوط خضراء كل مربع يُتوقّع أن يصبح أحد السعوديين جاهزاً لتولّيه في غضون عامين. أمّا المربّعات التي تُحدّد أطرها باللون الأخضر، فتمثّل منصباً يوجد له مرشح سعودي، ولكن لم يحدّد جدول زمني لتعيينه. كنت فخوراً وأنا أرى كيف تخضرُّ صفحة أرامكو يوما بعد يوم، تماما كصحراء الجزيرة التي سرعان ما تعشب إذا حيّاها الغيث. لم تقتصر جهود السعودة على المراكز الإدارية، بل وظفنا كثيراً من خرّيجي المدارس والكلّيات السعودية.

بدأتُ برنامج توظيف خرّيجي المدارس الثانوية مع أول مجموعة في عام 1970، والتي بلغ عددها مائة طالب تقريباً. ولكن على الرغم من تلك البداية الواعدة، راوح معدل التوظيف السنوي ذاك مكانه خلال السبعينات بسبب تركيز الشركة على بناء مشاريعها العملاقة. وفي عام 1979، قفز العدد إلى 796، ثم بلغ 1281 في عام 1980. كما أطلقنا أيضاً برنامجاً جامعياً جديداً بمسار سريع في عام 1979 لجذب طلاّب الثانوية المتفوقين، مع مِنح دراسية مدفوعة من قبل شركة أرامكو. خلال العام الأوّل للبرنامج، استوفى سبعة وخمسون خرّيجاً ثانوياً متطلبات المنحة، وكان بينهم ثلاث عشرة فتاة سعودية. ثم وظّفنا عدداً أكبر من خرّيجي الكلّيات، بلغوا 124 خرّيجاً في عام 1979 و203 خرّيجين آخرين بعد عام، ففاق العدد في ذَينِك العامين إجمال خرّيجي الكلّيات الذين تمّ توظيفهم في العقدين الماضيَين منذ أن غادرنا أنا وزملائي إلى أمريكا عام 1959. إلا أن السبعينات جعلتني أنضم لركب الطلبة مجدداً، فقد التحقت بدورات إدارية متقدمة عام 1974 في جامعة كولومبيا بنيويورك، وكانت أول مرة أعود فيها إلى أمريكا مذ غادرتها قبل عقد ونيّف



من الزمان، ثم أتبعتها بعد خمس سنوات بدورة شبيهة في جامعة هارفرد في كامبريدج بولاية ماساتشوستس. وفي كلا المرتين، وجدت فائدة كبيرة في تعلم النظريات والإستراتيجيات الإدارية وفهمها بشكل أوسع رغم أني كنتُ أكثر الملتحقين بالدورة خبرة وتجربة.

وكما كانت الحال في أواخر الخمسينات ومطلع الستّينات عندما كنت طالبا في ليهاي وستانفورد، أفدتُ خلال السبعينات من الحياة الأمريكية وخبراتها أكثر مما حملته لنا قاعات الدرس. فبعد انتهاء دورة جامعة كولومبيا، قرّرت أرامكو أن أعمل قليلا في الولايات المتّحدة مع بعض الشركات الأمّ لأرامكو. فانتقلت إلى (تكساكو) بولاية نيو جيرسي مع زوجتي ظبية وأولادنا الثلاثة، قبل أن يولد ابني الرابع محمّد في عام 1978، وأعقبتها بالعمل في (إكسون) بولاية تكساس. ثم سافرت بعد ذلك لقضاء بعض الوقت مع السيد (إيد برايس) مدير شركة (شيفرون) لحوض ميدلاند بتكساس، الذي دعاني أنا وأسرتي إلى غداء تناولنا فيه أشهى دجاج مشوي ذقته في حياتي. وحول تلك الطاولة، قابلت للمرّة الأولى السيد (سام وايت) وزوجته (فلورانس).

كان سام وايت مؤسّس شركة (تشامبيون كيميكلز) المتعاقدة مع (شيفرون)، ففوجئت كم هو ودودٌ وطلق المحيًا على غير عادة أهالي تكساس. فقد سافر إلى جميع أنحاء العالم ليس للعمل فحسب، بل للاستمتاع بمخالطة الناس والتعرف على الشعوب، فكان يشعرنا بأنه واحد منا حين يقضي معي وأسرتي بعض الوقت. وأذكر مرة أنه ترك ابني رامي يجلس على حضنه ويدير مقود سيارة جيب الجيش الأمريكي المعدّل من طراز م 151 (المعروف باسم الشاحنة العسكرية التكتيكية)، كما اصطحب هو وزوجته الأولاد لمشاهدة الفيلم السينمائي (هيربي غوز باناناز). وكم تجولتُ بالسيّارة مع (سام) عبر سهول غربيّ تكساس القاحلة التي تتخلّلها منصّات استخراج النفط، وكم ذكرتني بمنصات النفط في المملكة بين كثبانها الرملية أمامي. والحق أني



استمتعت بالصداقة الوطيدة التي جمعت بيننا رغم أنّه أطول مني بثلاثين سنتيمتراً على الأقلّ. وقد كنت أمازح فتى تكساس ذاك قائلا بأنّ كلينا ابن بادية. لم ينقطع حبل وصلنا لسنوات تلت، بل جدّدنا عهود الصداقة باللقاء خلال وجودي في أمريكا أثناء دورة جامعة هارفارد. فقد أتى (سام) في إحدى العطلات طائراً من تكساس إلى نيويورك في طائرته الخاصة التي كان يقودها بنفسه، وأقلّني على متنها إلى ميدلاند. فشهدت تلك الرحلة عودتي إلى مراتع الصيد لأول مرة بعد محاولة صيد الحبارى مع العمّ عبدالله قبل عقد من الزمن. فجربتُ صيد الأسماك بإيعاز من (سام) وتحت إرشاده. ولا أدري كيف طُويَت ثلاثة عقود بعدها ونحن نسافر سوياً حول العالم للصيد في رحلات داخلية على طول نهر (بيكوس) جنوب ميدلاند، وأذكر كوخ صيد يطلّ على النهر نميزه أثناء تجوالنا بواجهته المعدنية ويطلق عليه (سام) اسم (قصر بيكوس). وعلى أني كنت سعيداً بالصيد، إلا أن البدوي الذي بداخلي لم يتقبل أكل السمك، ولولا (سام) لما أكلته. أما الآن وقد تقدّمت بي السنّ، أصبح السمك رفيق مائدتي التي غادرها اللحم الأحمر شيئاً فشيئاً.

وكان لنا مغامرات أثناء رحلاتنا أكثر توغلا من رحلات صيد السمك تلك. ففي أواخر السبعينات وبداية الثمانينات، حوّلت تجارة المخدّرات أجزاء من المكسيك إلى مناطق خطرة. وعلى الرغم من ذلك، كنّا أنا وسام نستقلّ سيارته قاصدين الجبال عبر طرق ترابية يغلب على ظني أنها شُقّت بأظلاف الماعز. لم ينتبني خوف ما دمت غير مضطرّ للكلام، فقد كنت مستتراً بهيئتي المكسيكية التي وصمتُ بها خلال عملي الميداني في ولاية أريزونا منذ سنوات خلت. وفي إحدى مغامراتنا، بينما كنا نعبر ودياناً شديدة الانحدار خلال عودتنا من زيارة صديق (سام)، إذ بمحور إطارات السيارة ينكسر ولم تكن تفصلنا عن مغيب الشمس غير سويعات. وبينما كنت أفكّر ماذا سنفعل حين يسود الظلام، إذ بصاحبي (سام) يرتدي زي عمّال كان يحتفظ به في



صندوق سيّارته. لم يدهشني ذلك بقدر ما أدهشني حين أخرج محوراً احتياطيًّا وانهمك في استبدال المحور المعطوب. ولعلك لن تجد بدواً حققوا اكتفاءً ذاتياً كبدو تكساس هؤلاء، الذين يحملون في ترحالهم حتى محور إطارات السيارة. استأنفنا مسيرنا بعد ساعتين ونصف، فقلت (لسام) بعد تلك الحادثة: «أنا مستعدّ لمرافقتك يا سام إلى أيّ مكان، حتّى إلى سطح القمر».

بيد أنّ الستار قد أُسدل على تلك الأيام الحلوة، ففي إحدى ليالي شهر مارس من عام 2005، تلقّيت اتصالا دوليًّا على خطّي الخاصّ في الرياض. كنت أعرف أنّ صديقي (سام) قد تمكن منه مرض السرطان، فأتاني ليلتها صوت زوجته (فلورانس) ليخبرني بأن صديقي قد فارق الحياة. قالت (فلورانس) بأن (سام) أوصى وهو على فراش الموت بأن أدعى إلى جنازته. فغادرت على الفور، متخذاً التدابير للوصول إلى ميدلاند وحضور جنازة رفيقي، ثم العودة إلى الظهران لحضور عدد من الاجتماعات وغيرها من الالتزامات التي كانت مجدولة منذ أشهر. ولا شك بأنها رحلة شاقّة، لكنّها كانت أقل ما أقوم به تجاه أخلص صديق لي. فلتلك الصداقة الطويلة قيمة كبيرة عندي، ولا أبالغ إن قلت بأنها ساعدتني على فهم أمريكا وأهلها بعمق أكبر. فقد اقتصر احتكاكي بهم قبل ذلك على موظفي أرامكو وزملاء الدراسة، ولكن معرفة (سام) أضافت لي بعداً آخر فهمتُ به أبناء تكساس، ولمست روحهم الحرة التي تجعل تلك الولاية فريدة من نوعها.

وستُثبت العقود القادمة بأنّ فهمي لأمريكا وأهلها من أهم مهاراتي.




مكتبة
الفكر الجديد

9

السلم والثعبان - 1977-1983

كانت أخبار الشرق الأوسط هي حديث الساعة في وسائل الإعلام أواخر سبعينات القرن العشرين. فمع نهاية عام 1977 ومطلع 1978، احتدمت المظاهرات المناهضة لحكم الشاه في شوارع طهران، وانتشرت أصداؤها عبر المدن الإيرانية الكبرى، فأخذ زمام الأمور يفلت شيئاً فشيئاً من يد حكومة الشاه حتى أصيبت البلاد بالشلل أواخر عام 1978. كنا نولي أمر إيران اهتماماً خاصًّا بما أنها منتجٌ رئيسيٌ للنفط، شأننا شأن الدول الكبرى المستهلِكة لهذا المورد، ولا سيما أن أثر حظر النفط الذي فُرض عام 1973-1974 والركود الذي أعقبه لا يزال حاضراً في أذهان الملايين حول العالم. وبالفعل، انخفض إنتاج النفط الإيراني كثيراً مع تفاقم الأزمة السياسية، وزيادة وتيرة الإضرابات العمّالية، فتراجعت صادراته اليومية من 4.5 ملايين برميل تقريباً إلى ما دون المليون خلال شهري سبتمبر ونوفمبر من ذلك العام. حتى جاء يوم 25 ديسمبر، فأغلقت إيران صنابير نفطها، وأوقفت تصديرها. ولم يجد الشاه بدًّا من مغادرة البلاد، فاستقل طائرته في 16 يناير 1979 متجها إلى مصر، ثم ذهب لاحقاً لتلقي العلاج في الولايات المتحدة إذ كان مصاباً بالسرطان، وفي نهاية المطاف فارق الحياة بعد شهور قليلة في منفاه مصر عام 1980. وما لبثت أن انهارت الحكومة الإيرانية في فبراير 1979، فأقيمت انتخابات في جوٍّ مشحون بالاضطرابات، تولى على إثرها آية الله الخميني سدة الحكم.

عمّت الفوضى أسواق النفط العالمية، رغم استئناف تصدير النفط الإيراني تدريجيًّا في ربيع عام 1979. ولقد سدت المملكة بزيادة إنتاجها



جزءاً من فجوة الاحتياج التي خلّفها توقف تصدير النفط الإيراني، وذلك بأن رفعت إنتاجها اليومي إلى 10.5 ملايين برميل بعد أن كان 8.5 ملايين عام 1978. ثم خُفض هذا الرقم تدريجيًّا مع عودة النفط الإيراني إلى السوق، وحافظت المملكة على استقرار سعر البرميل عند 18 دولاراً، وهو أقلّ بكثير من سعره في السوق الفورية، أو حتى سعر أوبك الرسمي. ورغم ذلك كله، تضاعفت أسعار النفط بسرعة في الأسواق العالمية، وعرضت نشرات الأخبار الأمريكية صور الأمريكيين وهم يصطفون في طوابير طويلة خارج محطّات الوقود لتعبئة سيّاراتهم.

أمطرت الأزمة الإيرانية أرباحاً غير متوقعة على الدول المنتجة النفط، وإن لم يكن الوزير أحمد يماني مرتاحاً لهذا. فقد صرح الوزير خلال السبعينات بأن سياسة حظر النفط عام 1973–1974 لم تنجح، بل جرّت علينا ثلاثة أمور كلّها لا تصب في صالح المملكة ولا غالبية أعضاء (أوبك) الآخرين، إذ دفعت الدولَ ذات الأنظمة الاقتصادية القوية إلى ترشيد استهلاك الطاقة، وزيادة تطوير مصادر للطاقة البديلة، إضافة إلى تكثيف البحث عن مكامن للنفط خارج منطقة الشرق الأوسط. وفي واقع الأمر، تسارع العمل بعد الحظر على تطوير حقول النفط في منحدر ألاسكا الشمالي، وفي أعماق خليج المكسيك، وبحر الشمال. ولهذا كرّر الوزير يماني تحذيره للدول المنتجة للنفط من أنّ المنافع المرجوة من رفع أسعار النفط استجابة للأزمة الإيرانية ستكون مؤقّتة فحسب، وستحفز الجهود على المدى الطويل للحفاظ على الطاقة والبحث عن مصادر نفط أخرى من أجل طرحه في السوق، وهذا سيؤدّي آخر الأمر إلى خفض الأسعار. كان منطق الوزير سليماً، لكنه لم يتغلب على إغراء الأرباح في عيون الدول المنتجة. فاستمرّ سعر النفط بالتحليق، أضف إلى ذلك زيادة طلب الولايات المتّحدة ودول أخرى للنفط، واندلاع الحرب بين إيران والعراق في خريف عام 1980، مما جعل سعر البرميل يفوق 40 دولاراً



عام 1981.

تأثرت أسعار النفط أيضا بحادثين مأساويين حدثا في نوفمبر من عام 1979، أحدهما في طهران، أما الآخر فكان في مكة المكرمة. ففي الرابع من نوفمبر، اقتحم طلاّب ومتطرّفون آخرون السفارة الأمريكية في طهران، واحتجزوا ثلاثاً وستّين رهينة أمريكية. دامت أزمة الرهائن لأكثر من عام، وقامت أمريكا بمحاولة إنقاذ فاشلة في مطلع عام 1980، تسبّبت في خسارة الرئيس (جيمي كارتر) فرصته بالفوز بولاية رئاسية ثانية، كما هزت من صورة الولايات المتّحدة في الخارج، ثم انتهى الأمر بالإفراج عن الرهائن في اليوم الذي تولّى فيه الرئيس رونالد ريغان منصبه في يناير من عام 1981.

أما في مكّة، فقد اقتحمت فئة متطرّفة المسجد الحرام خلال موسم الحجّ يوم 20 نوفمبر 1979، الذي وافق اليوم الأوّل من العام الهجري 1400، واحتجزت عشرات الرهائن. فاستنفرت المملكة بحكومتها وعلمائها لحل الأزمة التي استمرت لأسبوعين، واكبها اقتتال سقط على إثره المئات من المتطرفين والجنود والرهائن، حتى استسلم من تبقّى من المحتلين وحُرر الحرم. كان الاعتداء على المسجد الحرام صدمة للمسلمين في جميع أنحاء العالم، ولا سيما أنه تسبب في إزهاق الكثير من الأرواح. إلا أن تلك الحادثة انعكست نوعا ما على الثقافة السعودية، ببروز أصوات أكثر تحفظاً فيما يتعلق بحقوق النساء المدنية. وأعتزّ بالقول بأنّ شركة أرامكو، التي ما زالت تتمتّع بقدر جيد من الاستقلال الإداري، قاومت دعوات البعض للحدّ من توظيف المرأة المؤهلة أو ترقيتها.

وما أن انفرجت تلك الأحداث حتى شهدت مسيرتي المهنية تقدماً كبيرا. فقد ارتفعت مهنية الموظفين السعوديين خلال الثمانينات، بما في ذلك موظفي أرامكو الذين باتوا يساهمون في رسم مستقبلها، ومن ذلك انتخابي عام 1980 عضواً في مجلس إدارة أرامكو. وكان شرفاً عظيماً أن



أحتل مقعداً على طاولة صنع القرار في الشركة، وصحيح أني سُبقتُ بعدد من السعوديين كانوا قد انتموا إلى مجلس إدارة أرامكو على مرّ السنوات، لكنّهم كانوا جميعاً إما وزراء وإما من كبار مسؤولي الدولة، أما أنا فكنت أوّل سعودي ينضم إلى المجلس من تنفيذيّي الشركة، وفي ذلك اعتراف بأن خبرتنا نحن السعوديين باتت تنافس الخبرة الدولية في تلك المرحلة. وفي العام نفسه استحوذت الحكومة السعودية رسمياً على شركة أرامكو بالكامل، بعدما تمّ الاتّفاق في العام السابق على شراء الحصص التي تملكها شركات النفط الأربع، فقد اشترت الحكومة أولا 25 بالمائة من أسهم الشركة عام 1973، ثم ارتفعت حصّتها في العام التالي إلى 60 بالمائة. فكان السؤال متى (وليس هل) ستنفرد البلاد بملكيّة الشركة؟ أمّا لماذا لم يتم تأميم الأصول الأجنبية بين عشية وضحاها، كما حدث في العديد من الدول المنتجة للنفط، فذلك يعود إلى حكمة قيادة المملكة ومنطقها السليم في التفاوض مع أصحاب شركات النفط. فالعلاقات لم تخلُ من توتّرٍ في بعض الأحيان، إلاّ أنّ الدرس الذي أتقنه السعوديون والأمريكيون على مرّ السنوات هو التعاون لحلّ خلافاتهم، وقد أثمرت تلك الجهود عن انتقال ملكية الشركة إلى المملكة في نهاية المطاف. وجدير بالذكر أن علاقة العمل الوثيقة قد شهدت أوقاتاً أكثر إشراقاً. ففي إحدى المقابلات، يتذكّر (بروكس رامبلمير)، الذي كان دبلوماسياً أمريكياً في المملكة آنذاك:

«سُدّدت آخر دفعة سعودية عام 1980. وقد أخبرني (جون كلبرير) ذات مرّة بما جرى لاحقاً بقوله: (اتّصلت هاتفياً بوزير البترول أحمد زكي يماني وقلت له إنّنا تسلمنا الشيك الأخير، وأنه بات الآن يملك شركة نفط. ثمّ سألته كيف يريد استلامها). قال (كلبرير) إنّ صمتاً طويلا أعقب سؤاله على الطرف الآخر من الخطّ إلى أن أجاب يماني أخيراً: (لماذا لا تتابعون إدارة الأمور كما هي عليه). أسفر ذلك عن ترتيبات غريبة كان السعوديون بموجبها الملاّك القانونيين



لأرامكو، إلا أننا واصلنا تشغيلها وفقاً لميثاق الجمعية الصادر عن ولاية ديلاوير.»

من وجهة النظر السعودية، لا غرابة في الأمر الذي سيظلّ قائماً حتّى عام 1988، أي عندما يُنقل التشغيل بأكمله إلى الحكومة السعودية. فقد رأى الوزير أحمد يماني وآخرون أخطاء الدول الأخرى التي تسرعت في تأميم الأصول الأجنبية، وقرّروا الحفاظ على علاقات وثيقة مع الأمريكان ومواصلة الاستفادة من خبراتهم. وحتّى يومنا هذا، ما زالت نسبة العمّال الأجانب بحدود 15 بالمائة من القوى العاملة في أرامكو السعودية، حرصاً من الشركة على الاستمرار في استقطاب الكفاءات والخبرات التقنية، وجلب أحدث الابتكارات.

وبينما كنا نفاوض شركات النفط في الخارج لنقل ملكية أرامكو، كنّا في الوقت نفسه نعزّز منشآتنا ونطور قدراتنا الفنّية المحلّية. فقد أزلنا بعض مباني المكاتب القديمة بالقرب من المركز الرئيس لموقعنا في الظهران، وقمنا ببناء مركز تقني حديث للأبحاث المتقدمة يضاهي أفضل مراكز الأبحاث والاستكشاف النفطية على مستوى شركات النفط العالمية الرائدة. وقد اعتُبر كل من مركز التنقيب وهندسة البترول (إكسبك - للابحاث المتقدمة)، ومركز الكومبيوتر، ومباني الهندسة، من معالم أرامكو الهامة. وبإنشاء المراكز، تم نقل وظائف البحوث وتقنية المعلومات إلى الظهران، مما وفر منذ عام 1982 فرصة لسيدات على مستوى عالٍ من التدريب شَغلَ وظائف كانت تعطى في السابق لمستشارين أجانب. إذ لم تكن معظم وظائف التشغيل الميداني متاحة للنساء، على عكس الوظائف المكتبية والمخبرية. ومع تقدّم الثمانينات، اجتذبت وظائف (إكسبك) بعضاً من أبرز النساء السعوديات.

زخرت أرامكو بنماذج من أولئك السيدات اللاتي ترفّعنَ في سلم الشركة حيث تولّين مناصب قيادية عليا. فأوّل مهندسة بترول في أرامكو كنت نائلة



موصلي، التي تعد من خيرة موظّفاتنا الرائدات. إذ يُعتبر إنجازها فخراً لأيّ بلد في ظلّ ندرة مهندسات البترول خلال الثمانينات، بل حتّى في يومنا هذا، مما فيه دليل على مهاراتها وتصميمها على النجاح. كذلك هدى الغصن التي توظفت في أرامكو عام 1981، وبحلول عام 2007 أصبحت أوّل امرأة تتبوّأ مقعداً في مجلس إدارة إحدى شركاتنا التابعة (فيلا إنترناشونال مارين المحدودة)، كما أصبحت لاحقاً المديرة التنفيذية للموارد البشرية في أرامكو السعودية. أمّا نبيلة التونسي فحصلت على بكالوريوس هندسة كهربائية وعلى درجة الماجستير في نظم المعلومات والكومبيوتر من جامعة ولاية أوريغون وانضمّت إلى أرامكو أواخر عام 1988. وخلال وقت قصير، أصبحت مسؤولة عن كتابة التعليمات البرمجية لكمبيوتر أي بي إم المركزي في (إكسبك)، حتى أصبحت كبير المهندسين في قطاع الخدمات الهندسية في الشركة. أما فاطمة العوامي فقد عادت إلى أرامكو بعد حصولها على شهادة البكالوريوس في هندسة البترول من جامعة جنوب كاليفورنيا، للعمل في محاكاة المكامن في مجمّع (إكسبك) عام 1984. ثم عمِلَت لاحقاً مشرفة في قسم وصف ومحاكاة المكامن وساعدت في تطوير نهج (حلول الحوادث) الذي تعتمده أرامكو لحلّ مشاكل إدارة المكامن.

أُقرّ الافتتاح الرسمي لمركز (إكسبك) في 16 مايو 1983. وصادف ذلك اليوم الذكرى الخمسين لتوقيع اتّفاقية الامتياز التي منحت شركة (ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا) حقّ التنقيب عن النفط في معظم أنحاء شرق المملكة العربية السعودية. كان الحفل برعاية خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز رحمه الله، الذي حرص على تكريم كل من بذل جهوداً عظيمة من السعوديين وغير السعوديين على حد سواء، وساهم في جعل أرامكو ما هي عليه اليوم. وكما جرت العادة في مثل هذه المناسبات أن يلقي وزير البترول كلمته، إلا أن الوزير أحمد زكي يماني فاجأ معظم الحضور وأنا من بينهم،



إذ قال في كلمته: «أصبحت أرامكو الآن منشأةً سعودية تتحدّث لغتنا. ونأمل ألاّ تغيب شمس هذا العام إلاّ وقد اعتلى سعوديٌّ هرم هذه الشركة». وبالطبع لن يصرح الوزير بهذا دون الحصول على الموافقة السامية.

كنت أنا والسيد (جون كلبرير) – الرئيس التنفيذي – عضوين في مجلس إدارة الشركة، وقد خطّطنا مسبَقا للسفر في ذلك اليوم لحضور اجتماع مجلس الإدارة المقرّر في الولايات المتّحدة. فالتفت إليّ ونحن نستقلّ طائرة (غولفستريم) المتوجّهة إلى محطّتنا الأولى في لندن، وسألني: «ما رأيك يا عليّ؟ هل يجدر بي أن أقلق؟». ومع أنّه قال ذلك ضاحكاً، إلاّ أنّه بدا لي جاداً بعض الشيء. فقد رُقّيتُ إلى منصب نائب رئيس تنفيذي عام 1982، وكان منصباً مستحدثاً لا يحمل لي في الواقع مسؤوليات جديدة، فظننتُ كما ظنَّ الجميع بأنّي الرئيس القادم. ومع أنّ ترقيتي التالية لم تكن تلوح في الأفق، إلاّ أن كلام الوزير زاد رجائي في أن أكون أنا المقصود. فالتفتُّ إلى (كلبرير) وأجبته: «جون، لا تقلق. أعتقد أنّ (هيو غورنر) هو من يفترض به أن يقلق». وبعد انتهاء اجتماع المجلس، أخذني الوزير جانباً وقال لي: «لقد أمر الملك بأن تصبح أنت رئيس الشركة». وهكذا انتخبني مجلس الإدارة في نوفمبر من عام 1983، فتولّيت مهام منصبي في يناير من العام التالي. ومع أنّ الحكومة السعودية كانت تملك 100 بالمائة من أسهم الشركة، إلاّ أنّنا كنّا لا نزال تحت الإدارة التنفيذية لشركة أرامكو، المسجّلة في ولاية ديلاوير، ولذلك وجب أن يصوت مجلس الإدارة على تعييني.

عندما أعلن الوزير أحمد زكي يماني انتخابي أوّل رئيس سعودي لأرامكو، أكد بأنّي نلت ذلك عن جدارة واستحقاق، وأن اختياري لم يأتِ عبثاً، أو رغبة في سعودة وهمية، بل لأنّي نلت المنصب على حد قوله بعرق الجبين، ولأنّي بنيت نفسي من الصفر وساعدت في بناء الآخرين. فشعرت بالاعتزاز بهذه الشهادة، وبالقلق أمام حجم المسؤولية الملقاة على كاهلي. أما التهنئة التي



وصلتني من رئيس مجلس إدارة أرامكو ورئيسها التنفيذي السابق (توم بارغر) فكانت مؤثّرة جدًّا. فعلى الرغم من أنه كان يصارع مرض باركنسون الذي فتك به عام 1986، إلاّ أنّه تكبّد عناء تهنئتي على الترقية باعتبارها مَعلماً على طريق السعودة الطويل الذي أيّده قبل عقدين من الزمن. فرددت عليه بالرسالة التالية:

«أشكرك على برقية التهنئة الرقيقة. أنا فخور ولي الشرف أنّك كنت واحداً من الرواد الذين ساهموا في صياغة المسيرة المهنية لكثير من الشباب السعوديين. فقد كنتَ دُوناً عن كلّ قادة أرامكو تملك الرؤية الأعظم عندما دعمتَ جهود تدريب الموظّفين السعوديين خلال الأيّام الأولى للشركة. فها هو الدعم والمجهود يؤتي أُكله، فأصبح السعوديون اليوم يحتلون كثيراً من المناصب التنفيذية. أشكرك مرة أخرى. بارك الله فيك وعجّل بشفائك. عليّ النعيمي.»

كان يرأسني في أواخر الستّينات رجل طيب يدعى (هال ستريكر)، لكنّه كغيره من الأمريكيين الذين أمضوا وقتاً طويلاً في أرامكو، يصعب عليه أن يتخيّل سعوديًّا يعتلي قمة هرم الشركة يوماً من الأيام. فقد عرض عليّ ذات يوم مخطّطي المهني لخمسة عشر عاماً، وقال لي بأني سأصبح وقتها مديراً، معتقداً بأني سأُسَر بهذا. إلا أني أصبحت مديراً بعد ذلك بعامين فقط. وبعد وقت قصير من تعييني رئيساً للشركة، استدعيت (ستريكر) إلى مكتبي وقلت له ها قد مضى خمسة عشر عاماً، فما رأيك بمسيرتي المهنية؟ عندها ضحكنا ثمّ عاد كلّ منّا إلى عمله.



10

إن مع العسر يسرا – 1984-1989

كانت فترة أواسط الثمانينات من أصعب فترات حياتي المهنية. فقد بدأت أسعار النفط في الهبوط قبل عامين من تبوّئي منصب رئيس الشركة في يناير 1984، حتى انهارت تماماً بحلول عام 1986. فتقلص إنتاجنا، مما أدى بطبيعة الحال إلى تقلّص عائداتنا وانخفاض مساهمة أرامكو في إيرادات المملكة. إلا أننا كافحنا خلال السنوات الخمس التالية لمواجهة التحدّيات في الخارج والداخل على حد سواء، ولأكثر من مرة كانت قدرتنا على التلاحم والتكاتف من أجل الاستمرار. وبعد ثلاثة عقود، ما زالت دروس الثمانينات التي تعلمتها عن منافسينا وعن عملائنا وعن أنفسنا قابلة للتطبيق لتجاوز التحدّيات التي واجهتنا وأنا وزير للبترول والثروة المعدنية.

فالنفط سلعة كغيره من السلع، غالباً ما تتحرّك سوقه على نحو غير متوقّع، ممّا يُصعِّب أمر اتخاذ قرار حاسم في وقت محدد بالضبط. فعلى سبيل المثال، رفعت المملكة في أكتوبر 1981 سعر برميل النفط من 32 إلى 34 دولاراً وذلك بخفض إنتاجها اليومي إلى 8.5 مليون برميل، وهو الحد الذي كان معمولاً به قبل خفض إيران المفاجئ لإنتاجها بسبب الثورة. وبينما عمدت دول أخرى من أعضاء أوبك إلى خفض أسعارها من 36 إلى 34 دولاراً لمجاراتنا، كانت الأسعار التي يعرضها تجّار النفط في السوق الفورية لا تزال فوق الأربعين دولاراً. جاءت تلك المعطيات على غير هوى الخطة الإستراتيجية التي وضعتها أرامكو في أواخر السبعينات. فكأي شركة نفط عالمية، وضعت أرامكو إستراتيجيّتها وتخطيطها بناء على توقّعاتٍ باستمرار



الطلب العالمي القوي على النفط. فجعلت من أهدافها تكثيف التوظيف والتدريب، الذي كان من مرتكزات النموّ المستقبلي للشركة. غير أنّ الطلب على النفط كان أقل من المتوقع. بل تحقق ما تنبأ به الوزير أحمد زكي يماني، إذ أدّى الحظر الذي فُرض على النفط عام 1973 إلى حزمة تغيرات دولية في توجهات الاستهلاك أثرت في أسعار النفط بشكل فاق كل التوقعات، وإن أخذ أثرها بالظهور تدريجيًّا.

ففي عام 1975، أصدر الكونغرس تشريعاً يقضي بمضاعفة متوسّط كفاءة الوقود في المركبات التي تسير على الطرقات الأمريكية. كما خفضت الشركات استهلاكها للنفط خلال تلك الفترة بعدة وسائل من بينها تحسين عزل الأبنية، واتخاذ عمليّات تصنيع أكثر كفاءة، والتحوّل إلى مصادر الطاقة البديلة. ونتيجة لتلك التدابير، أصبحت الولايات المتّحدة في أواسط الثمانينات أكثر توفيراً للطاقة بنسبة 25 بالمائة عمّا كانت عليه قبل حظر 1973. وكان الأمر أكثر وضوحاً في اليابان وعدد من الدول الأوروبية التي نهجت النهج نفسه. وعلى الرغم من وعي الشركات والمستهلكين المطّرد لأهمّية الحفاظ على الطاقة في مطلع الثمانينات، إلاّ أن ذلك لم يُجد نفعاً للحيلولة دون أزمة ألمت بمعظم النظم الاقتصادية المتقدّمة، لا يفوقها سوءاً إلا كساد الثلاثينات الكبير. فقد تسارع التضخّم قبل أن تؤدّي الأزمة الإيرانية إلى ارتفاع حادّ في أسعار النفط، فاستقر في نية (رونالد ريغان) وهو يدخل إلى البيت الأبيض أن يحلّ تلك المسألة وإن كان على حساب نمو الولايات المتّحدة الاقتصادي على المدى القصير، كما انتهجت رئيسة وزراء بريطانيا (مارغريت تاتشر) سياسة مشابهة، فارتفعت معدّلات الفائدة في الولايات المتّحدة إلى 20 بالمائة، كما حلّقت معدّلات البطالة عالياً. فعانى الاقتصاد الأمريكي من انكماش موجع سنة 1980، وتكرّر انكماش الاقتصاد سنة 1982، مما قلل الطلب على النفط بشكل ملحوظ.



جدير بالذكر أن المتغيرات التي دخلت في معادلة إنتاج النفط خلال السبعينات، كان لها بالغ الأثر على إمداد العالم بالنفط. فقد بلغت أسعار السبعينات ثلاثة أضعاف ما كانت عليه، مما شجّع على مزيد من التنقيب والإنتاج في كثير من المناطق، وبطرائق لم تكن لتؤخذ بعين الاعتبار لو كان برميل النفط يُتداول ببضع دولارات. ولهذا ارتفع إنتاج النفط في الدول من خارج أوبك، فأصبح منحدر ألاسكا الشمالي وبحر الشمال، فضلاً عن المكسيك، ينتجون ملايين البراميل سنة 1982 متجاوزين بذلك إنتاج دول أوبك للمرّة الأولى منذ إنشاء المنظّمة. وقد صرح أحمد زكي يماني في مطلع عام 1983 بأنّ السعر الذي تفرضه أوبك على النفط مرتفع جدا في ظلّ تراجع الطلب العالمي عليه. كما زاد من الضغوط على نظام التسعير في أوبك بدءُ تداول النفط الخام بعقود آجلة، ولا سيما خام غرب تكساس الوسيط، وذلك في بورصة نيويورك التجارية (نايمكس) في 30 مارس 1983، فشكّلت العقود الآجلة مؤشراً بديلا للتسعير العالمي. واعتماداً على تلك المعطيات، خفضت أوبك في مايو 1983 السعر الرسمي لبرميل النفط من 34 إلى 29 دولاراً، كما وافق أعضاء أوبك على تقليص حصص الإنتاج. وقد ذكر للمرّة الأولى في البيان الصادر عن ذلك الاجتماع أنّ المملكة العربية السعودية هي (المنتِج المرجِّح) في أوبك، أي أنّها تلتزم برفع الإنتاج أو خفضه بحسب الحاجة، وذلك للحفاظ على السعر المستهدف. ولكن ستُثبت الأيّام أنّه لم يكن قراراً حكيماً على الإطلاق.

علينا أن نعرف أن مهمة وزير البترول السعودي هي رسم السياسة النفطية بتوجيه من الملك وبمشورة مستشاريه، أما مهمة إدارة أرامكو فهي تنفيذ تلك السياسة بأمر من الملك. وفي رأيي المتواضع أن أحمد زكي يماني كان في ذروة عطائه خلال السبعينات، حين سعى في اتّفاق الشراكة بين المملكة وشركات النفط الأربع المالكة لأرامكو، مسخّراً كل معرفته ومهاراته كمحامٍ



قدير لنقل ملكية الشركة ببراعة وعلى نحو عادل وودّي. ولا يسع المجال مهما أسهبنا في الحديث عن أهمّية ذلك للمملكة ولأرامكو على حد سواء، فضلاً عن ضمان استقرار صناعة النفط العالمية. ولكن مهما تكلل ذلك الأمر بالنجاح، إلاّ أنّ الوزير أحمد يماني - في نهاية المطاف - ليس خبيراً في صناعة النفط. فهو لم يعمل في تلك الصناعة قط، ولم يدرس علوم النفط في الجامعة. فأدى بزجّه بالمملكة للعب دور (المنتج المرجِّح) إلى تقليص إنتاجنا لدعم الأسعار، فخسرنا إيرادات كنّا بأمسّ الحاجة إليها، فضلا عن تقليص حصّتنا السوقية. وعندما رفعنا الإنتاج لاستعادة حصّة سوقية أكبر انهارت أسعار النفط العالمية، مما كلّف المملكة ثمناً باهظاً.

تتطلّب الأوقات الصعبة قرارات صعبة، وقد أوكلت إليّ أصعب مهمّة في حياتي المهنية حتى قبل أن أترأس الشركة، ألا وهي خفض أعداد الموظّفين إلى حدّ يقلل من نفقاتنا. فقد كانت إيراداتنا تتراجع في بداية الثمانينات، ومع ذلك كنّا ملتزمين بخطة التوظيف والتدريب كما لو أنّ أسعار النفط ستبقى دائماً في بحر 40 دولاراً. وقد أخذت على عاتقي لسنوات تطوير موظفينا ورفع كفاءتهم، ابتداء من متدرّبي المرحلة الثانوية وحتى كبار القادة. ففي بادئ الأمر، قدّرنا أنّنا سنحتاج إلى 75 ألف موظّف بحلول العام 1985، ولكن اتضح لنا بحلول عام 1983 بأنّنا بالغنا في تلك التقديرات. فقررنا تسريح جزء من الموظفين بما يتماشى مع عائداتنا المتراجعة، من دون أن يضرّ كثيراً بقدرتنا على النموّ في المستقبل. وهكذا انخفض عدد موظّفينا من 61227 في عام 1982 إلى 43500 في عام 1987. كان اتخاذ القرار صعباً بلا شكّ، ولكن كان تنفيذه أصعب! فقد كنت أعرف كثيرا من أولئك الذين اضطررت إلى تسريحهم، بل كان بعضهم أصدقاء، غير أنّ مستقبل أرامكو كان على المحكّ.

أغلب الموظفين المسرّحين كانوا من غير السعوديين، ومن الإجراءات التي اتخذناها خلال تلك الفترة هو تعجيل تقاعد بعضهم، فتجاوز عدد من



غادرونا 14 ألف موظف في أواسط الثمانينات. وهذا يزيد كثيراً على بضعة الآلاف من السعوديين الذين أحيلوا للتقاعد المبكر الاختياري، فرجحت كفة موظفي أرامكو السعوديين إذ كانوا ثلثي من تبقى من مجموع الموظفين. وعلى الرغم من أن هذا الأمر قد عزز سياسة السعودة التي تعود جذورها إلى اتّفاقية الامتياز الأصلية، إلا أنه أفشى القلق والامتعاض بين الموظّفين الأجانب، وإن لم يصرحوا بذلك. فقد انضمّ الأجانب إلى الشركة وهم يعرفون بأنّهم سيقومون بتدريب السعوديين ليحلّوا محلهم لاحقاً. إلاّ أنّ انهيار الأسعار خلال الثمانينات عجّل من تلك العمليّة، وأجبر الكثير من الأجانب على ترك الشركة قبل الأوان. ومع ذلك، فإنّ جلّ الموظّفين الأجانب من تلك الحقبة يحملون ذكريات طيّبة عن السنوات التي أمضوها في المملكة، ويتحدثون بها في المناسبات التي تُقام لمنسوبي أرامكو المتقاعدين في الولايات المتّحدة وحول العالم.

صاحب خفض تكاليف العمالة انخفاضاً في إنتاج النفط، مما أدى إلى تراجع كمّية الغاز المصاحِب. والمشكلة أن تصميم شبكة إمدادات الغاز الرئيسة معتمد على ارتفاع إنتاج النفط بمعدل 12 إلى 15 مليون برميل يوميًّا، ليقابله ارتفاع في إنتاج الغاز المصاحِب. ولكن سرعان ما بدت المبالغة واضحة في تلك الأرقام، فأصبحنا نواجه مشكلة احتمال نقص إنتاج الغاز الذي قد غدى رافداً مهماً لاقتصادنا. إلا أن الحلّ كان يكمن حرفيًّا تحت أقدامنا، فقد اكتشفت أرامكو في أواخر الأربعينات حقلا كبيراً من (الغاز الحرّ) يقع على عمق 650 متراً تحت الطبقة الجيولوجية العربية، التي كانت تحتوي على الجزء الأكبر من النفط في المنطقة الشرقية. لم نكن في ذلك الوقت نستخدم الغاز الحرّ (أو ما يعرف أيضا بالغاز غير المصاحِب) الكامن في تكوين (خُف)، بل اعتبر غازاً خطيراً لاحتوائه على مركّبات سامّة مثل كبريتيد الهيدروجين. إلا أن فريقاً مبدعاً قام بمعالجة المسألة تحت إشراف السيد



(إيد برايس)، وهو أحد نواب الرئيس الذين أعرفهم وأقدر عملهم مذ كان في تكساس قبل عشر سنوات يعمل لدى (شيفرون) إحدى شركاتنا الأمّ. وضعت مجموعة (إيد) برنامجاً لتمديد بعض آبار النفط في المناطق التي يرتفع فيها احتمال العثور على غاز تكوين خفّ، لكن الفريق أدرك بأنّه لن يحصل على تمويل لبرنامج جديد في ظل سياسة خفض النفقات الحالية، فقرّر أن يطالب بالحفر على أعماق جديدة كجزء من برنامج الترسيم الهيكلي، وهو برنامج مستمرّ نجمع من خلاله معلومات عن الطبقات الصخرية لكلّ بئر يتمّ حفرها.

شهد برنامج التنقيب عن الغاز نجاحاً منقطع النظير. وأصبحت أرامكو بحلول عام 1985 قادرة على إنتاج مليار قدم مكعّبة قياسية يوميًّا من الغاز غير المصاحِب، فضلا عن معالجته وإرساله إلى شبكة الغاز عبر المملكة. ومع تواضع حجم الغاز عن التقديرات الأوّلية التي صممت الشبكة لها، إلاّ أنّه كفل استمرار تشغيل الشبكة خلال سنوات انخفاض إنتاج النفط. كما أثبت برنامج الغاز أيضاً مقدرة موظّفي أرامكو على العمل تحت ضغوط كبيرة، فقد ابتكروا حلولاً لمشاكل كانت ستؤخر نهضتنا لسنوات لو استمرت دون حل.

عاد إلى ذهني خلال سنواتي الأولى كرئيس لأرامكو المثل الشعبي القائل «إذا طاح الجمل كثرت سكاكينه». فقد كان الجمل أرامكو في أواسط الثمانينات، وأما السكاكين فحملها مع الأسف سعوديون من أصحاب الأهواء والمصالح الشخصية، الذين اعتبروا أرامكو رمزاً للنفوذ الأجنبي وهيمنة المستعمر. فعلى الرغم من تملك الحكومة لكامل أرامكو منذ عام 1980، ظلّ البعض يصِمُنا بعلاقتنا بالملاّك السابقين. فانتهزوا فرصة الظروف العصيبة التي تمرّ بها أرامكو للمطالبة بوضع موارد المملكة النفطية بين أياد سعودية أمينة، متوهمين أنها لم تكن كذلك. وأحسبُ أنّ كل من نادى بذلك كان يشعر بالضعف والغيرة والحسد، فقد أُسّست أرامكو على مبدأ الجدارة، وتكفي إشادة جميع ملوك المملكة بهذه المنشأة التي مكّنت السعوديين الموهوبين من



التقدّم في صفوفها بالعمل الجادّ والكفاءة، وليس بفضل العلاقات الشخصية كما هو الحال في أغلب الشركات والدوائر في المنطقة.

وقد أشار المؤرّخ الدكتور ستيفن هيرتوغ في رسالة نشرها عام 2008 إلى هذا الأمر بقوله:

«مع أنّ المملكة العربية السعودية ليست من الدول التي يربطها معظم المراقبين فوراً بالإدارة المنهجية والسلسة، إلا أنّه من المستحيل إنكار دور أرامكو كمنشأة حديثة هي الأعظم في المملكة. وقد لا يدرك السعوديون والأجانب اليوم أنّ أرامكو أصبحت ما هي عليه بسبب عدد من القرارات التاريخية التي كان يُمكن أن تُتّخذ على نحو مختلف – والتي توقّع كثير من المعاصرين أن تُتّخذ على نحو مختلف – على حساب أرامكو. وكان من الممكن للمملكة أن تتّخذ المسار الذي اتّخذته عديد من الدول الأخرى المصدِّرة للنفط، وتفوّض أصولها النفطية إلى مؤسّسة محلّية مسيّسة ومبهمة تحلّ محلّ شركة أرامكو المؤسّسة في الخارج.»

وفي واقع الأمر، كانوا يشيرون إلى جهات أخرى بأنّها أكثر وطنية، وبالتالي هي الأجدر للحلول محلّ أرامكو كَراعٍ ومطوّر رئيسي للثروة النفطية، كشركة (بترومين) التي تملكها الحكومة وتديرها. وتعود جذور بترومين، وهي المؤسّسة العامّة للبترول والمعادن، إلى أوّل إصلاح حكومي سعودي تحت إشراف ولي العهد الأمير فيصل بن عبدالعزيز عام 1962. فشكلت بترومين برعاية عبدالله الطريقي، أوّل وزير بترول، فضلاً عن خلفه الوزير أحمد زكي يماني، توأماً لأرامكو وذلك للعمل في أجزاء المملكة الواقعة خارج حدود امتياز أرامكو الجغرافية. وقد أُعطيت بترومين الترخيص في البداية لتطوير فرص الصناعات البتروكيماوية والصناعات الثقيلة في المملكة، إلا أن نجاحها كان متفاوتاً مما حَدَا بالحكومة في عام 1976 إلى إنشاء الشركة السعودية للصناعات الأساسيّة (سابك)، وذلك لدفع عجلة التنمية في تلك القطاعات. فاعتمدت هيكلاً إدارياً شبيهاً بهيكلة أرامكو، ثم طرحت الشركة



لاحقاً 30 بالمائة من أسهمها للتداول.

خلافاً لسابك، كانت بترومين تنوء بمدراء محدودي الخبرة في مجال النفط، فأصبحت تشبه شركات النفط الوطنية الأخرى التي أنشئت في المنطقة خلال السبعينات والثمانينات، والتي كانت تعاني أيضاً من انعدام الكفاءات. إلا أنّ تلك العلل لم تكفِ لكبح جماح بعض الأصوات، ومن بينها صوت الوزير أحمد يماني، للمطالبة بتزعم بترومين مشهد صناعة النفط في المملكة، ولا سيما مع استمرار انخفاض إيرادات أرامكو. فأصبحت المسألة بالنسبة لي مسألة حياة أو موت، ولن يمضي زمن طويل حتى تبلغ وتيرة الأحداث ذروتها.

في عام 1984، اضطلعت أرامكو بتشغيل خط الأنابيب شرق–غرب الذي أنشأته شركة (بترولاين) – التابعة لبترومين – في السبعينات مع شركة (موبيل أويل). وكان الخطّ البالغ طوله 1200 كيلومتر، يضخّ 1.85 مليون برميل من النفط الخام يوميًا من المنطقة الشرقية إلى ميناء ينبع على البحر الأحمر مروراً بسلسلة جبال في غرب المملكة. وخلال فترة قصيرة، شرعت أرامكو بتوسعة المنظومة من خلال مدّ خطّ موازٍ يرتبط بمحطّات ضخّ قائمة، وذلك لزيادة الطاقة الاستيعابية إلى 3.2 ملايين برميل يوميًا، ثم تمت توسعة أخرى في مطلع التسعينات رفعت طاقة الخطوط إلى 5 ملايين برميل يوميًا. وهكذا تكالبت الظروف على أرامكو خلال الثمانينات، فصارت تصدّ محاولة استحواذ شرسة، وتضطر في الوقت نفسه إلى اتخاذ قرارات صعبة لكنها ضرورية لاستمرار الشركة مالياً خلال الاضطرابات غير المسبوقة في سوق النفط العالمية. فذاك الجمل وتلك سكاكينه! لكننا في أرامكو لم نستسلم، وإن كنا قد أرجأنا بعض المشاريع الكبرى إلى أجل غير مسمى، إلاّ أنّنا بقينا مصمّمين على المضيّ قدماً في مشاريع أخرى. فعلى سبيل المثال، بدأت أرامكو في مطلع الثمانينات ببناء مصفاة حديثة على مستوى عالٍ من التطور



بالقرب من منطقة القصيم، فكان مشروعاً تفاخر به أرامكو وهو لا يزال تحت الإنشاء. إلا أن الحكومة قررت في ظل انخفاض عائدات النفط أن ترشّد الإنفاق، فأوقف مجلس الوزراء، بعد اجتماع عاصف، مشروع إنشاء المصفاة عام 1984، رغم أنّها كانت على وشك الانتهاء، فضلا عن أن المبلغ الذي ستوفره الدولة بإيقاف المشروع أقل بكثير عمّا أنفق فيه وهو زهاء 900 مليون دولار. فكانت تجربة مريرة بالنسبة لنا في أرامكو، ألقت بظلالها على اجتماعات سادها التوتّر خلال تلك الفترة، علماً بأن الصراخ ليس أسلوبي في العمل. ومن أبرز كبار النواب الذين كانوا يجاهرون بامتعاضهم في ذلك الوقت، الزميل عبد الله السيف نائب الرئيس للإنتاج. فبينما كان يتذمّر خلال أحد اجتماعاتنا من كثرة العمل الملقى على كاهل فريقه، فضلا عن تخفيض النفقات من كلّ جانب، إذ به يهوي بكفّه على طاولة الاجتماعات دون شعور للتأكيد على كلامه. فما كان مني إلا أن نظرت إليه وسألته: «أتقول لي بإنّك لا تستطيع إنجاز عملك؟». ففهم الرسالة فوراً، كما فهمها بقية أعضاء الفريق، فلا تنازل عندنا في أمر إنجاز العمل. لكنّي كنت متفهما لتوتره بطبيعة الحال، فنحن لا يسعنا التخلّي باستمرار عن منشآتنا مثلما فعلنا بمصفاة القصيم، لأنّ هذا الأمر سيشلّ قدرتنا على إنتاج كمّيات كافية من النفط في المستقبل وسيحطّم روحنا المعنوية. فكان لا بدّ لنا من التفكير خارج الصندوق، وإيجاد حل على طريقة أرامكو حين نشمر عن سواعدنا ونبدع تحت أقسى ضغط، فوصلنا إلى أن الحل هو تجميد الإنتاج.

ما معنى تجميد الإنتاج؟ يعني ذلك إغلاق المنشأة دون التخلّي عنها، وهي استراتيجيّة ناجعة لمواجهة التراجع المطّرد في طلبات النفط. كان أحد أعضاء الفريق الذي يقوده سداد الحسيني، نائب الرئيس لعمليّات المنطقة الشمالية آنذاك وأحد نجومنا الصاعدة، قد جاء بهذه الفكرة بعدما قرأ عن السفن الحربية الأمريكية التي توقّفت عن الخدمة بنهاية الحرب العالمية



الثانية. كانت المنشآت البحرية النفطية الضخمة في حقول مرجان والظلف والسفانية من بين أولى المنشآت التي جمّد إنتاجها، فتضمّنت العمليّة تنظيفاً واسع النطاق لإزالة التآكل، وحدًّا أدنى من الصيانة المستمرّة بحيث يمكننا إعادة المنصات والمعامل إلى العمل عند الضرورة بأسرع وقت ممكن، كما تمّ ضخّ وقود الديزل في الأنابيب لإزالة النفط الخام (الحامض) المسبِّب للتآكل والمحتوي على الكبريت والشوائب الأخرى. وضُخّ النيتروجين الخامل عبر لوحات الآلات المتوقّفة لطرد الأكسجين خشية تأثيره على تلك الأنظمة. كما نبَّهَنا مهندسو أرامكو بأن الدوّارات والتوربينات العملاقة قد تنهار تحت وطأة وزنها الهائل إن توقفت لمدّة طويلة عن العمل وهي بهذه الوضعية الأفقية. فاضطرّنا إلى إحضار رافعات ضخمة لسحب تلك الآلات من مراسيها، وإيقافها على قاعدتها كأوتاد البولينغ، إلى أن استأنفت عملها. وبالكاد نجت منطقة أو جهة تشغيل أو منصة من تجميد الإنتاج. إذ طال ذلك الإجراء معامل فصل الغاز عن النفط في الحوية وحرض والعثمانية، وكذلك منشآت في خريص، وأبو سعفة، والحرملية، ومزاليج. حتّى خطّ أنابيب المياه المالحة الضخم الممتدّ من محطّة تحلية مياه البحر في القريّة إلى حقل نفط الغوّار لم يسلم من التجميد هو الآخر. وفي حين استطعنا إيجاد وظائف أخرى لبعض الموظفين العاملين في تلك المنشآت، إلاّ أنّ كثيراً من فرص العمل اضمحلت خلال تلك الإجراءات. وللأسف، فقد شقَّ شح التوظيف على أُسَر سعوديةٍ كثيرة، إلا أنه من تبعات تجميد إنتاج الصناعة أيا كانت وفي أي مكان حول العالم، فما بالك وأن أحداً لم يحاول تنفيذ إستراتيجية تجميد على هذا النطاق الواسع منذ الحرب العالمية الثانية، ولكنّ لن تلبث الأيام أن تثبت بأننا أحسنَّا بالحفاظ على طاقة إنتاجية احتياطية من خلال التجميد. خصوصاً مع اندلاع حرب أخرى كانت طبولها تُدق على تخوم الوطن.

بلغت أزمة النفط التي سادت في الثمانينات نقطة تحوّل عام 1985. فقد



خفضنا إنتاجنا خلال عامين إلى 2.2 مليون برميل يوميًا بغية رفع أسعار النفط، مقارنة بإنتاج 10.5 ملايين برميل خلال الأزمة الإيرانية. وكنا في الوقت نفسه نرقب سلوك بعض أعضاء أوبك وهم يتلاعبون بضخّ كمّية أكبر ممّا اتُّفق عليه، حتى فاض بنا الكيل. فوقف الملك فهد رحمه الله في شهر يونيو من عام 1985 موقفا حازماً، موجّهاً لومه وتحذيره لدول أوبك الأخرى بقوله: «إن كانت بعض الدول الأعضاء تشعر بأنّ لها مطلق الحرّية في التصرّف، فليكن ذلك متاحاً للجميع، المملكة ستعرف بكل تأكيد كيف تحمي مصالحها». كانت غضبة الملك في محلها، فدور المملكة كمنتِج مرجِّح في أواسط الثمانينات يضر بنموّ البلاد. ناهيك عن عائداتنا التي بلغت ذروتها في عام 1981، فحقّقت 119 مليار دولار، ثمّ هوت إلى 36 مليار دولار عام 1984، وتراجعت بعد ذلك إلى 26 مليار دولار في العام 1985. فقد كُبِّلت مشاريع تنموية كثيرة بأغلال التأجيل أو التقليص، تماما مثل مصفاتنا النفطية الجديدة في القصيم، وبدأت المملكة تعاني من عجز كبير في الميزانية، وراح حجم الديون يتضاعف إلى أن بلغت 100 بالمائة من الناتج المحلّي الإجمالي. يقول حمد السيّاري، المحافظ الأسبق لمؤسّسة النقد العربي السعودي: «كان الجميع يهرعون نحو النموّ المستمرّ، إلى أن فاجأتهم الهاوية».

كان لا بد أن تتخلى المملكة عن دور المنتِج المرجِّح، فسَعت بإستراتيجيّة جديدة تحت قيادة الوزير يماني الذي ما لبث أن أعفي من منصبه، إلى استعادة حصّتنا السوقية بضخّ المزيد من النفط. كما لجأنا إلى إبرام عقود العائد الصافي مع تجّار النفط، فربطنا تسعير النفط بقيمة أحد المنتجات المكرّرة المعيّنة عوضاً عن السعر القياسي المحدّد، وذلك بعد خصم كلفة التكرير والهوامش والشحن.

لم نكن وحدنا من قام بذلك، فقد ذكر عبدالله العطيّة نائب رئيس مجلس وزراء قطر ووزير الطاقة السابق عن تلك الفترة:



«عُقدت جلسة مغلقة في أوبك وافق فيها الوزراء على إغراق السوق والتسبّب في هبوط الأسعار، لكي يأتي المنتجون من ألاسكا وبحر الشمال ويتوسّلوا لأوبك. ولكن لم يأت أحد. فقال أحد الوزراء: (لا علينا سوى الانتظار، وسيأتون عاضين أصابع الندم) لكننا كنّا نحن الذين نبكي حسرة بعد بضعة أشهر.»

ارتفعت أسعار النفط في واقع الأمر أواخر عام 1985، ثمّ انهار السوق فبلغ سعر برميل نفط غرب تكساس الوسيط 31.75 دولاراً في نهاية نوفمبر على بورصة نيويورك التجارية، ثم هبط إلى 10 دولارات للبرميل بحلول ربيع عام 1986، أي ما يعادل 20 دولاراً اليوم باعتبار تضخّم العملة. كما سُعّرت شحنات النفط في الخليج العربي بسعر واحد للبرميل، فكانت أسعاراً لم نشهدها منذ مرحلة ما قبل الحظر النفطي عام 1973. يقول عصام الطرابلسي، نائب الرئيس السابق للمبيعات والتسويق في أرامكو: «أذكر أنّه قد تمّ في ذلك الوقت بيع شحنة مليوني برميل إلى (بتروبراس) لقاء ثلاثة دولارات وربع للبرميل، وهذا أدنى سعر لشحنة غادرت المملكة منذ السبعينات».

لم تعكس تلك الأسعار واقع العرض والطلب في السوق، بل عكست حالة الذعر التي سبّبها إعلان المملكة وغيرها من منتجي النفط بأنّهم سيتنافسون على حصص السوق. وقد زادت منظّمة أوبك إنتاجها بالفعل في الأشهر الأولى من عام 1986 بما دون 10 بالمائة، كما أشار المؤرّخ ومستشار صناعة النفط (دانييل يرغن) في كتابه الجائزة (ملحمة البحث عن النفط والمال والسلطة)، والذي حاز على جائزة بولتزر. إلا أن إصلاح الضرر الكبير الذي أحاق باقتصادنا سيستغرق سنوات. أمّا المستهلكون حول العالم، فقد ساهم انخفاض سعر النفط في تحريك أسواقهم المزدهرة، فزاد الطلب في الولايات المتّحدة على السيّارات العالية الاستهلاك للوقود، كسيّارات الدفع الرباعي وشاحنات البيك أب، بل لا غضاضة في القول بأن انخفاض سعر النفط قد ساهم بلا شكّ في ازدهار اقتصادي عرفته الولايات المتّحدة ومعظم أجزاء



أوروبا في فترة الثمانينات من القرن العشرين. وفي الوقت نفسه، لم يعد هناك من حافز لتطوير مصادر الطاقة البديلة بما فيها الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، في ظل انخفاض أسعار النفط ووفرته. فتوقّف الدعم الحكومي للأبحاث حول الطاقة البديلة في الدول الصناعية، وزال الشعور بضرورة الحفاظ على الطاقة والبحث عن بدائل، والذي كان قد نشأ بسبب الحظر النفطي الذي فُرض في عام 1973، ثمّ أذكته الأزمة الإيرانية في عام 1979. فجاء ردّ فعل الغرب تجاه انخفاض أسعار النفط في أواسط الثمانينات مصداقاً لتحذير الوزير يماني من مغبة ارتفاع أسعار النفط بعد حظر عام 1973. فما عادوا يكترثون لخيارات الطاقة البديلة، ولا يأبهون لتضخّم الاستهلاك على مرّ الزمن، بل استمر الطلب على مُنتَج دول أوبك الوحيد. وكم أرجو أن يجد الوزير أحمد زكي يماني له عزاءً في ذلك.

أما في المملكة، فقد أخذت الأمور بالتأزم حين استأنفت بترومين مساعيها للاستحواذ على أرامكو، وساد القلق في الشركة أوائل عام 1986 حينما دعوت فريق القيادة لاجتماع اتّفقنا فيه على رفض تلك المساعي، وقرّرنا توحيد الكلمة لمقاومة هذه الخطوة غير المدروسة. فذهبت لمقابلة الوزير في الرياض، وبينما أنا ألج إلى مكتبه الفسيح في وزارة البترول والثروة المعدنية، أتاني صوته على البعد سائلا: «ماذا جاء بك يا عليّ؟»، فأجبته بأننا «غير موافقين على السماح لبترومين بالاستحواذ على أرامكو. فنحن لا نعتقد أنّ القائمين على بترومين مؤهّلون لإدارتنا، ولا سيما أولئك الذين يرافقونكم لحضور اجتماعات اللجنة التنفيذية». ولا غرو أن حديثي المباشر كان صدمة له، وازدادت مفاجأته عندما وضعت على طاولة تتوسط مكتبه ظرفاً مختوماً يحتوي على استقالتي وفريقي الإداري بأكمله في حال استحواذ بترومين على أرامكو، وهكذا ألقيت الكرة في ملعبه.

في شهر يوليو وأغسطس من عام 1986، اجتمع أعضاء منظّمة أوبك



في جنيف لإعادة نظام الحصص من أجل دعم أسعار النفط، ثم اجتمعوا مرة أخرى في أكتوبر على أمل استكمال المهمّة. فقد أراد الملك الحفاظ على حصّتنا الإنتاجية وتحديد سعر أوبك بثمانية عشر دولاراً للبرميل. إلا أن أحمد زكي يماني لم يبدُ بتألقه المعهود، فقد أظهرت المؤشّرات بأن الوزير لن يستمر طويلا في منصبه. ففي وقت سابق من عام 1986، قام الملك فهد رحمه الله بقصّ شريط افتتاح توسعة مجمّع التكرير في رأس تنّورة، وحين شكر الملك أعضاء أرامكو الحاضرين وقادة الحكومة كما هو متوقّع، خص هشام ناظر، الوكيل الأسبق لوزارة البترول والثروة المعدنية، بالشكر ناعتاً إياه بوزير البترول. وبالفعل كُلّفَ هشام ناظر بوزارة البترول والثروة المعدنية في أواخر أكتوبر من ذلك العام، حتى عيّن رسميًّا كوزير في ديسمبر. وبتولّي هشام ناظر حقيبة الوزارة، برزت أولويّات جديدة، وأُغلق ملف بترومين، وواصلت أرامكو عملها كالمعتاد.

ممّا لا شكّ فيه أنّ معاناتنا مع أسعار النفط المنخفضة، وإعفاء وزير البترول الأرفع مقاماً في العالم، كانا مدعاة للاحتفال من قبل كثيرين في الأنظمة الاقتصادية المتقدّمة التي تعتمد اعتماداً كبيراً على النفط لدفع عجلة التنمية. ولكنْ لم يخلُ المشهد من آخرين أدركوا بأنّ مصلحة الاقتصاد العالمي تكمن في حفاظ المملكة العربية السعودية على عائد معقول من الاستثمار في الطاقة، لتبقى بالتالي مصدراً موثوقاً به في العالم. وكان من بين هؤلاء، الولايات المتّحدة الأمريكية. ففي عام 1986، قام (جورج بوش الأب)، وكان نائبا للرئيس الأمريكي (رونالد ريغن) آنذاك، بزيارة لوليّ العهد الأمير عبدالله بن عبدالعزيز في المنطقة الشرقية. كان هدف الزيارة إيصال رسالة مفادها بأنّ إدارة الرئيس ريغن ترى مصلحة مشتركة بين الولايات المتّحدة والمملكة في استقرار أسعار النفط. كما أبدت ثقتها في أرامكو والمملكة كشريكين يعتمد عليهما على المدى الطويل، ولا أشكّ بأنّ لتاريخ التأسيس الأمريكي في



أرامكو دورٌ مهم في ترك هذا الانطباع. كنت مرافقاً لجورج بوش خلال زيارته في جولة في الظهران، فأبهرني بوقاره ومستوى فهمه لعملنا، ولا عجب في ذلك إذ كان سابقاً تاجر نفط مستقلّ في غرب تكساس.

يقول (بيل رامساي)، وهو دبلوماسي أمريكي عمل في الرياض في فترة من الفترات: «توصّلنا إلى الاستنتاج بأنّ لدينا مصلحة مشتركة في استقرار سوق النفط. لم نتّفق بالضبط على السعر. فقد يطرحون سعراً أعلى، وقد نطرح سعراً أدنى، ولكنّ السعوديين كانوا دائماً إلى جانبنا في هذا النوع من البحث عن سعر معتدل لأنّهم يملكون نظرة أبعد من أيّ دولة أخرى». وكانت أمريكا أيضاً على جدول أعمال أرامكو في عام 1986. ففي ذلك العام، وبدعم من (جون كلبرير)، أخبرت المسؤولين في الحكومة بأنّ على أرامكو أن تصبح شركة نفط متكاملة في سبيل تعزيز وتنويع مصادر الدخل. هذا يعني زيادة تكرير النفط وتسويقه، وهو ما يعرف (بعمليات المصب) أي التكرير وتسويق المشتقات، وهي خطوة لاحقة (لعمليّات المنبع) التي يقصد بها عمليات التنقيب والإنتاج. وكانت الولايات المتّحدة، التي شهد اقتصادها انتعاشاً كبيراً في النصف الثاني من ثمانينات القرن المنصرم، موقعاً مثالياً لخططنا التوسّعية.

تقدّمت للوزارة باقتراح عُرض على الملك، فوافق عليه تاركاً مهمّة تنفيذه لأرامكو. عندها ذهبنا إلى الولايات المتّحدة بحثاً عن شركاء، وعلى الرغم من الأعراض الصحية التي ألمت بالسيد (كلبرير)، إلاّ أنّه لم يألُ جهداً في التفاوض مع عدد من أكبر شركات النفط العالمية. فأسَّستْ إحدى الشركات التابعة لأرامكو في عام 1988، شركة محاصصة مع (تكساكو) في الولايات المتّحدة تحت اسم (ستار إنتربرايز)، وهو اسم مستلهم من النجمة في شعار تكساكو. كانت (ستار إنتربرايز) شركة ناشئة في البداية، لكن بمجرد بدء عمليّاتها في 1 يناير 1989، شملت أصولها مصافي في بورت آرثر في تكساس (على خليج المكسيك)، وكونفنت في لويزيانا، ومدينة ديلاوير



بولاية ديلاوير، فضلاً عن ثمانٍ وأربعين محطّة توزيع منتجات. كما ضمّت (ستار إنتربرايز) أيضاً زهاء أربعة آلاف موظّف وأكثر من أحد عشر ألف محطّة وقود متكاملة الخدمات تعمل تحت علامة (تكساكو) التجارية، فضلا عن أربعة أقسام تسويق.

وكما وفرت المصافي إيرادات إضافية لأرامكو، أمّنت كذلك عملاء لشركة النفط. فبتوقيع عقود شراء طويلة الأجل مع مصافي شركة المحاصصة، تمكّنت أرامكو من تخفيف جزء من الأثر البالغ للتقلّبات القصيرة الأجل في أسعار النفط. وهذا ما منحنا الثقة للاستثمار في طاقة إنتاجية إضافيّة لتلبية الطلب العالمي في المستقبل. كما تنامت أهمّية عمليات المصب، ففي عام 1998، دُمجت (ستار إنتربرايز) مع بعض أصول شركة (شل) للنفط لتشكيل شركة (موتيفا) المحدودة. واستمرّت توسعة المصافي التي تديرها (موتيفا)، ولا سيّما في بورت آرثر التي تعود جذورها إلى مؤسسي (تكساكو) في عام 1902 وفترة اكتشاف النفط في حقل (سبيندلتوب) في شرق تكساس. وبعد جولة أخيرة من التوسعة والتحسينات، صُنّفَت مصفاة بورت آرثر كأكبر مصفاة للنفط الخام في الولايات المتّحدة وإحدى أكبر المصافي في العالم.

شهدت الاقتصادات الصناعية الكبرى انتعاشاً واضحاً بحلول عام 1987. كما تحسّنت أسعار النفط في الأسواق العالمية، فارتفعت من حوالي 10 دولارات وما دون في عام 1986 إلى 18 دولاراً. وحاولت أوبك تحديد سلّة أسعار استناداً إلى أسعار درجات النفط الخام المختلفة، فحُدّد النفط العربي الخفيف مثلا بسعر 17.52 دولار للبرميل. ولكنّ زيادة إنتاج النفط من قبل بعض أعضاء أوبك جعل العثور على مشترين بأسعار السلّة الرسمية أشبه بالمستحيل. فتمثّل الحلّ الذي وضعه كبير الاقتصاديين (ويليام لاني ليتل جون) وقدّمته شركة أرامكو، في ربط سعر النفط الخام بسعر الخام في الأسواق الإقليمية، وتعديله وفقاً لعوامل مختلفة بما فيها تكاليف الشحن التي



تُحسب بناء على بُعد المسافة من المملكة. وكان منحدر ألاسكا الشمالي أساس المبيعات في الولايات المتّحدة، ثمّ حلّ محلّه لاحقاً غرب تكساس الوسيط، في حين استُخدم خام برنت المستخرج من بحر الشمال للمبيعات الأوروبية ولتحديد أسعار مبيعات دبي وسلطنة عُمان لمنطقة الشرق الأقصى. وانعكس نجاح نظام التسعير الجديد وانتعاش الاقتصاد العالمي في ارتفاع إنتاجنا للنفط الخام في عام 1988 إلى 4.93 ملايين برميل يوميًّا، وهو أعلى مستوى بلغناه منذ عام 1982.

وبعد عشر سنوات قضاها (جون كلبرير) رئيساً لمجلس الإدارة ورئيساً تنفيذياً لأرامكو، تقاعد في أبريل 1988. قاد كلبرير الشركة عبر فترات تعد من أصعب فترات التحوّل في تاريخنا، ولطالما اعتبرتُه مرشداً وصديقاً، كما أنّ كلّ موظّفي أرامكو يَدينون له بشكر كبير. مرض خلال سنوات عمله الأخيرة، وخضع لعدة عمليات. وليس بقاؤه في منصبه إلى أن عادت أعمال الشركة إلى الانتعاش إلا خير دليل على قدرته على التحمّل. لقد بقي جون لاحقاً نائباً لرئيس مجلس الإدارة (خلال رئاسة الوزير هشام ناظر لمجلس الإدارة) لمدّة من الزمن حتى وافته المنية في عام 1991. ولا أجد من عبارات الشكر التي يمكن أن أقدّمها له أبلغ من التأكيد على أنّ ثقته التي استثمرها بي كانت في محلّها. فقد خلفته في منصب الرئيس التنفيذي، مع أنّي تولّيت قبل ذلك كثيراً من مهام الرئيس التنفيذي بدعم كامل منه. ولكنّنا كنّا لا نزال تحت مظلة شركات ديلاوير في تلك المرحلة، ونتّبع قوانين حوكمة الشركات الأمريكية. فلم أتمكن من تولي جميع مسؤوليّات جون آنذاك، إذ كنت رئيساً تنفيذياً فحسب ولست رئيس مجلس إدارة. فقد أصبح الوزير هشام ناظر رئيس مجلس الإدارة، فصرنا معاً أوّل سعوديَين يحتلاّن أعلى المنصبين في الشركة.

لم تجمعني علاقة بالوزير على الصعيد الشخصي، لكن جمعتنا علاقة عمل جيّدة. فكنّا نتشاور كثيراً لضمان مواءمة احتياجات الوزارة وأرامكو.



إلا أنه فوجئ نوعاً ما بدوره المحدود كرئيس مجلس إدارة، فسألني ما إذا كان عليه التوقيع على عقود أرامكو فأجبته: «كلاّ، لا رئيس مجلس الإدارة ولا الرئيس التنفيذي يوقّعان عليها، بل ثمّة إجراءات أخرى متّبعة». ثمّ سألني عن توقيع الشيكات، فأجبته أيضاً: «كلاّ، فهي توقَّع إلكترونياً عبر بنوك في الولايات المتّحدة». فسأل: «ماذا يفعل رئيس مجلس الإدارة إذن بخلاف إدارة الشركة؟» فقلت له: «في الواقع، أنا من يدير الشركة، أمّا أنت فتحرص على إدارة اجتماعات المجلس، وتوقّع على محاضر الجلسات»، ولم يسرّه سماع ذلك.

وفي نوفمبر من عام 1988، وبدعم الوزير هشام ناظر، وافق مجلس الوزراء على إنشاء كيان سعودي جديد باسم شركة الزيت العربية السعودية التي اصطلح على تسميتها (أرامكو السعودية)، وذلك لتتولى المسؤوليّات التي كانت تتولاّها شركة أرامكو سابقاً. وقد أربك الاسم بعض الوزراء، فقد كان اسم أرامكو الأصلي اختصاراً للمسمى الشركة العربية الأمريكية للزيت، وإذ لم يعد للأمريكيين أيّ حصص في هذا الكيان، فلمَ الإبقاء على اسم أرامكو إذن؟ غير أنّ الوزير هشام ناظر نجح في إقناعهم بأنّ استمرار الاسم مهمّ من أجل نجاح الشركة في المستقبل، وهذا ما كان.

استقبلت أرامكو السعودية التسعينات بإشراقة الأمل، فقد أصبحنا الآن كياناً وطنيًّا وبتنا نحن المسؤولين عن مصيرنا. وقد كانت أسعار النفط ترتفع وقتها والنموّ يتسارع في الاقتصادات العالمية، وتوالت فرق التنقيب في اكتشاف عدّة حقول نفط جديدة في المملكة في السنوات الأخيرة، فبات من المنطقي استغلالها اقتصادياً. ثم حدث أمر آخر فتح لنا الآفاق. ففي أغسطس من عام 1988، وبعد ثماني سنوات دامية، انتهت الحرب بين إيران والعراق أخيراً. وكجزء من اتّفاق سلام توسّطت فيه الأمم المتّحدة، وضع كلا الطرفين أسلحته من دون الإعلان عن منتصر، على الرغم من سقوط ملايين الضحايا



من الجيش والمدنيين على حدّ سواء. ولكن ما نحمده هو انتهاء تعطل حركة الملاحة في الخليج أخيراً، فجعل هذا الاستقرار الجديد الطموح أكبر، والرؤية أكثر تفاؤلاً بالنسبة إلى منتجي النفط ودول المنطقة ككلّ.

ولكن.. تجري الرياح بما لا تشتهي السفنُ.




مكتبة
الفكر الجديد

11

الحرب والسلام - 1990-1994

استقبلتُ التسعينات وأنا فخور كيف استطاعت قيادة أرامكو السعودية أن تمخر أمواج الثمانينات الغادرة، وكنت واثقاً بأن أسباب النجاح قد تهيأت لنا في هذا العقد الجديد. ولكنّ صيف عام 1990 أثبت أني ما زلت أجهل الكثير عن الجغرافيا السياسية. كنت بين جبال الروكي في شهر أغسطس، أشارك في ندوة معهد (أسبن) في كولورادو بمحاضرة ألقيتها على هامش احتفالات الذكرى الأربعين لتأسيس المعهد، فسُئلت عن رأيي بالرئيس العراقي صدّام حسين. كانت أنظار العالم مسلطة على صدّام بسبب ارتفاع حدة تصريحاته تجاه الكويت، وحشده لعشرات الآلاف من الجنود قبالة حدودها الشمالية. فقد ادّعى صدّام بكل صفاقة بأنّ الكويت ليست دولة مستقلّة، بل هي جزء من العراق بناء على قراءته للتاريخ الإقليمي خلال عصر الدولة العثمانية، ولهذا فهو يرى بأنّ نفط الكويت من حقّه هو الآخر. ولكن كل تلك الهرطقات والتهديدات، لا تعدو بالنسبة لنا في المملكة سوى إحدى حيل صدّام وألاعيبه المعتادة. فأجبت حضور ندوة (أسبن) بأن الأمر لا يستدعي القلق، وأنه «مجرّد سحابة صيف عابرة»، فقد كنت عائداً للتوّ من اجتماع أوبك في جنيف، وقابلت هناك ممثّلين عن العراق والكويت وغيرها من دول الخليج، وكانوا يشجبون ويبدون امتعاضهم ولكن بشكل سلمي وإن لم يخلُ من بعض الصخب، إلا أن أحداً لم يلوّح بالتهديد للجوء إلى العنف. ولم تمضِ سويعات على محاضرتي، حتى طرق أحد أصدقائي باب غرفتي في الفندق وقال: «لعلك تشاهد السي إن إن».



كان المحطّة تعرض مشاهد الدبّابات العراقية وهي تزحف إلى الكويت في الثاني من أغسطس. تحد الكويتَ جنوباً المملكة العربية السعودية، فشكّل اجتياح ذلك البلد الصغير خطراً بالغاً في نظر كل السعوديين، فضلاً عن آلاف الأجانب الذين ما زالوا يعملون في مرافق أرامكو السعودية، وبعضها على مرمى حجر من الكويت.

كانت مفاجأة للجميع، فلم يتوقع أحد أن ينفّذ صدّام تهديده، إلا أن اليوم التالي حمل لي أنباء عن الأحداث المنتظرة. فبينما كنت أتجوّل في حرم المعهد قبل عودتي إلى المملكة، التقيت صدفة برئيسة الوزراء البريطانية آنذاك (مارغريت تاتشر)، والتي كان مقرّراً لها هي والرئيس الأمريكي الجديد (جورج بوش الأب) أن يلقيا محاضرات في وقت لاحق من ذلك اليوم. كانت تاتشر قد خرجت بمفردها في نزهة صباحية مثلي، فتبادلنا التحيّة ثم سألتني: «من أين أنت؟» فأخبرتها بأني سعودي، وأني الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعودية، فأكّدت لي بثقة قائلة: «لا تقلق، إن هذا الغزو لن يستمرّ». أعجبتُ منذ ذلك اليوم بشجاعتها وإصرارها، ولا سيما حين رأيتها كيف وقفَتْ بمحاذاة الرئيس بوش وهو يؤكد الشيء نفسه، فقد منحته الدعم الذي يحتاج إليه. وللمرّة الأولى منذ الحرب العالمية الثانية، تواجه حقولنا النفطية ومرافقنا الإنتاجية، فضلا عن جزء من المملكة، خطر التعرّض للاحتلال أو الدمار من قوات أجنبية معادية، وفي هذا تهديد لجزء كبير من إمدادات النفط للعالم. وفي حال تمكن صدّام من احتلال الكويت ووضع يده على احتياطاتها النفطية الهائلة، قد يسيل لعابه لنفطنا بعد ذلك.

أدانت الأمم المتّحدة الغزو في غضون أيّام قليلة، ثمّ حدّدت تاريخ 15 يناير 1991 موعداً نهائياً ليسحب صدّام قوّاته وأسلحته من الكويت. وفي تلك الأثناء، شهدت قاعدة الظهران الجوّية المجاورة لمقرّ أرامكو السعودية وحيّها السكني تحركات على مدار الساعة. فبدأت قوّات متعدّدة الجنسيات



بالتجمّع، وجُهّزت العدة والعتاد خلال أشهر سبقت موعد الانسحاب. وإذ كانت منشآتنا وبيوتنا قريبة من القاعدة الجوّية التي لا تبعد أكثر من 320 كيلومتراً من الكويت، أدركنا بأنّنا قد نكون عرضة للاستهداف. قادت الولايات المتّحدة الردّ العالمي على عدوان صدّام، وشكّلت ما يسمى (حلف الراغبين) الذي ضمّ المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى أكثر من 30 دولة أخرى. تُركَ إعلان الموقف الدولي خلال ندوة (أسبن) لرئيسة الوزراء تاتشر، التي أوضحت خلال كلمتها: «بأنّ اجتياح العراق للكويت يتحدّى كلّ المبادئ التي تمثّلها الأمم المتّحدة. وإن تركناه ينجح، فلن تتمكّن أيّ دولة صغيرة من الشعور بالأمان بعد ذلك، وستطغى شريعة الغاب على سيادة القانون». وفي غضون بضعة أيّام، سيعلن الرئيس بوش موقفه الموافق لتاتشر، التي ناشدته سرًّا بأن يكون أكثر حزماً في مواجهة هذا الانتهاك الصريح للقانون الدولي وألاّ يتردّد على الإطلاق.

وبينما كانت الحكومة السعودية تتخذ تدابيرها الدفاعية، كانت لدى أرامكو السعودية حزمة إجراءات خاصّة بها. ففي أعقاب غزو العراق للكويت، وافقت الدول الصناعية الكبرى على فرض حظر على شراء أيّ نفط ينتَجُ في العراق، أو في الكويت أثناء الاحتلال. فأدّى هذا الإجراء إلى اقتطاع 4.8 ملايين برميل يوميًّا من الأسواق العالمية، ممّا قفز بسعر البرميل من 16 إلى 35 دولاراً في بضعة أشهر. فتحتّم علينا في أرامكو السعودية رأب الصدع بأسرع ما يمكن. كما كُلّفنا بتلبية احتياجات قوّات التحالف من وقود الطائرات والديزل، فضلاً عن مسؤوليتنا عن توازن إمدادات النفط العالمية. في تلك الأيام تولى ناصر العجمي، وهو نائب الرئيس التنفيذي في الشركة، إدارة أرامكو السعودية أثناء غيابي. فلم يتوقّع ذلك الغزو، شأنه شأن الجميع، ليس عن قلة خبرة أو إهمال، بل كان المنطق يشير إلى غير ذلك. ففي تلك اللحظة بالذات، كان أطراف الأزمة يعقدون اجتماعاً في جدة. ويقول ناصر العجمي:



«تلقّيت مكالمة من هاري ألتر (مدير مكتبنا في الرياض) عند الرابعة فجراً يخبرني باجتياح قوات صدّام للكويت. وحيث كان الوفد العراقي مشاركاً في محادثات في جدّة، لم نتوقّع مطلقاً حدوث شيء كهذا».

خلال الأيّام الأربعة الأولى من الغزو، كنت على اتّصال مستمر بفريق القيادة في الظهران، وبالوزير هشام ناظر في الرياض. وما أن وصلت إلى الظهران في السادس من أغسطس، حتى توجهت فوراً إلى المستشفى للاطمئنان على ابنتي ندى وإلقاء نظرة على حفيدي الأوّل. ألقى الوليد في روعي وأنا أحمله بين ذراعيّ بأن حقيقة الصراع الدائر يستهدف ما هو أبعد من النفط، فقد كان يهدّد حرّيتنا في عيش حياتنا كما نريد. فانطلقت من المستشفى إلى العمل، بعد أن ودعتُ أفراد أسرتي ولا سيما القادم الجديد، مستشعراً أنّ مهمّتي الأولى كقائد للشركة هي أن أكون مثالاً يُحتذى.

كان الجوّ مشحونا بالتوتر، سواء في مقرّ الشركة أم في الحي السكني، وكانت الشائعات تملأ المكان. فأصبح من الصعب الحصول على معلوماتٍ دقيقة حول نوايا صدّام، أو خطط المعركة التي تضعها المملكة وقوات التحالف. فوضعنا أسوأ الاحتمالات أمامنا بطبيعة الحال، وكما قال ناصر العجمي: «لم نكن نعتقد بأنّهم سيتوقّفون في الكويت». لم يساورني الخوف لحظة، على الرغم من قلقي بالطبع. فقد وثقتُ بأنّ فريقنا على أتمّ استعداد لتشغيل الشركة وزيادة الإنتاج بشكل كبير وبأسرع وقت ممكن. وآمنتُ بأن قوّات التحالف المدرّبة على القتال ستحمينا – بعد حفظ الله – وتحمي الشعب السعودي، وستُجبر المعتدي على الانسحاب من الكويت إما طوعاً وإما كرهاً. وقد يبدو ضرباً من المبالغة لمن لم يتولّ مهمة قيادية خلال الأزمات، بأن وضوح الهدف قد منحني شعوراً بالسكينة. فكان لذلك أثر إيجابي على الجميع إذ كنّا في خندق واحد. فقد قال عبدالله جمعة، وهو أحد نواب الرئيس الذين امتازوا بقيادة مثالية خلال تلك الفترة الحرجة، بأنّه معجب بحفاظي على



هدوئي تحت كل ذلك الضغط، وأنّ ذلك ساعد على استقرار الفريق بالتأكيد.

كان من المهمّ أن يعرف العالم بأنّ الأمور تحت السيطرة، فقد تعلقَت أنظار العالم بالمملكة وشركة أرامكو السعودية بالتحديد. وأيقن الجميع بأن أي اصطفاف لوقف زحف صدّام، لا بد أن يتم على الحدود السعودية الكويتية. فشكّلت قاعدتنا الجويّة في الظهران والقواعد المؤقّتة التي بُنيت على مسافة أقرب إلى الكويت أساس انطلاق قوّات التحالف المخصّصة لطرد المحتل من الكويت، وذلك في حال لم ينصَع صدّام لمطالب الأمم المتّحدة. وفي تلك الأثناء تولّت أرامكو السعودية، ذات أعلى طاقة إنتاجية مستدامة في العالم، تأمين الوقود للجيوش المتحالفة ضدّ العدوان العراقي، وتلبية احتياج بقيّة العالم من النفط في الوقت نفسه. وعلى الرغم من أنّ عبدالله جمعة كان بمثابة الناطق الرسمي للشركة، إلاّ أني حرصتُ على استقبال أي دبلوماسي أو ممثّل رفيع المستوى يمرّ بالظهران. وقد أشاد بهذا الجهد سفير بريطانيا السابق لدى المملكة السيد (ألان مونرو)، إذ قال: «كان النعيمي هادئاً جداً عندما رأيته أثناء حرب الخليج. فقد كانَ مسيطراً علىَ الوضع، ومدركاً للدور الحاسم الذي يؤدّيه هو والسعوديون الذين معه. فموقفه يمنحك الثقة ويُشعرك بالاطمئنان». وكنت قد وضعت هيكلة لإدارة الأزمات والمخاطر التي قد تهدّد موظّفينا وإنتاج منشآتنا، فوجهتُ مركز مراقبة العمليّات ليراقب جميع المرافق والاتّصالات الهامّة، وعممتُ بأن يتناوب على إدارته أحد كبار موظّفي الشركة. فتولّيت المناوبة الأولى من السابعة صباحاً حتّى السابعة مساءً، إذ شعرت أنّه من المهمّ أن يعرف الناس بأني متواجد، وأنّ فريقنا القيادي يملك زمام الأمور. وقمت أيضاً بدعوة موظّفينا إلى عدد من اللقاءات المفتوحة لإطلاعهم على خططنا، إذ كان الموظّفون الأجانب البالغ عددهم زهاء 3000 شخص يشعرون بالقلق أكثر من غيرهم، فسمحت بإجلاء أسر الموظّفين على حساب الشركة متى رغبوا في ذلك. وبما أنّنا كنّا في شهر



أغسطس وكان العديد من العمال الأجانب في إجازة خارج المملكة أصلا، وافقنا على تمديد إجازاتهم عوضاً عن الطلب منهم العودة فوراً إلى المملكة ونحن في عز احتياجنا إلى كل موظف، أما من آثروا البقاء فقد أخبرتهم بهدوء ووضوح قدر المخاطر المحدقة بنا، فتفهموا الوضع. وصحيح أنّنا لم نمنع أيّ موظف من مغادرة البلاد، ولكننا بلغناهم بأننا لا نضمن بعد رحيلهم فرصة عودتهم إلى العمل أو احتفاظهم بالمميزات نفسها إن عادوا بعد انتهاء الحرب. ومن المحتمل أن يرى البعض في ذلك نوعاً من الابتزاز، أمّا أنا فأجد فيه واقعية محضة. فنحن السعوديون باقون في وظائفنا رغم الخطر المحيط بنا. صحيح أنّها بلادنا، ولكن لا يعني هذا بأي حال من الأحوال بأنّنا أقلّ عرضة للخطر من غيرنا إن وقع علينا اعتداء.

كلّفت عبدالله جمعة بشؤون الاتّصالات الخارجية بصفته محاوراً متمرّساً، فوجدته الأنسب لهذه المهمة التي أدّاها على أكمل وجه. فشرح موقفنا خلال الأزمة للسيد (فيليب شينون)، المراسل الحربي المخضرم لصحيفة نيويورك تايمز، فقال: «نحن لا نستبقي أحداً رغماً عنه، بل نخبر موظّفينا بأننا بحاجة إليهم، ولا سيّما الآن. ونقول لهم بأنكم إن رحلتم، سيكون عليكم التنازل عن بعض الأمور التي يمكن أن تكون من نصيبكم لو بقيتم». رحل عدد ضئيل من العمالة الوافدة، فحازوا على قدر كبير من اهتمام وسائل الإعلام، أما الغالبية العظمى فبقوا معنا وعملوا جنباً إلى جنب مع السعوديين للمساعدة في الوفاء بالتزاماتنا. واحتفظ كثيرون بحقائب عند الباب مليئة بالخرائط والمال والأوراق الهامّة والملابس، تحسّباً لأي طارئ يضطرهم إلى إخلاء المكان في وقت قصير. ولا شكّ أنّ كثيرين أيضاً كان لهم أقارب في الولايات المتّحدة وأوروبا يكرّرون على مسامعهم أنّ قرارهم بالبقاء هو ضرب من الجنون، لكنهم آثروا البقاء، وسنظلّ مدينين بالعرفان لأولئك الأشخاص المخلصين.

بدأ الحشد العسكري خلال أربع وعشرين ساعة من عودتي إلى الظهران،



فوصلت قوّات أمريكية متقدّمة إلى قاعدة الظهران الجوّية في 7 أغسطس، واستُقبل كثير منهم بحفاوة من قبل موظفي أرامكو السعودية الذين قدّموا لهم القهوة الأمريكية والفطائر المحلاة، وهكذا بدأت علاقة استمرّت لأشهر بين الموظفين الغربيين في الظهران والقوّات الأجنبية. كما سمحنا للموظفين الأجانب أن يستقبلوا الجنود في منازلهم، دون أن يتدخلوا بشؤون الشركة، وذلك لنيل قسط من الراحة ونفض وعثاء الصحراء حيث يخيمون. فاستمتع الجنود بوجبات منزلية، وفرصة للاختلاط بمواطنين من بلدانهم، كما تمكنوا من الاتّصال هاتفياً بأسرهم وأصدقائهم في تلك الحقبة السابقة للإنترنت. وقد استلزم حشد القوّات مجهوداً هائلاً الفعل. ففي 6 أغسطس، اجتمع نائب الرئيس الأمريكي (ديك تشيني) في الرياض بخادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز، وسمو وليّ عهده آنذاك الأمير عبدالله بن عبدالعزيز، وسفيرنا لدى الولايات المتّحدة في تلك الفترة سموّ الأمير بندر بن سلطان، وغيرهم. واتفق الجميع على خطورة الوضع، وأكّدوا بأنّ المملكة لن تنتظر أن يقوم صدّام بخطوة تالية حتى تدافع عن أرضها. كان الملك على قناعة بأنّ مثل هذه الظروف العصيبة تستدعي مواقف حازمة، فوافق على إنشاء قواعد مؤقّتة على الأراضي السعودية لدعم حشد قوّات التحالف، بالإضافة إلى استخدام القاعدة الجوّية في الظهران وغيرها من القواعد في المملكة.

وقد وصف ديك تشيني ذلك الاجتماع مع الملك فهد رحمه الله بقوله:

> **«كان الملك عمليًّا ومباشراً جدًّا، فلَم يضيع الوقت في الكلام. فبعدما قدّمنا عرضاً، أدرتُ النقاش، ثمّ قدّم الجنرال (شوارزكوف) قائد الائتلاف نبذة عن نوع القوّات التي كنّا على استعداد لإرسالها. عند تلك النقطة، توقّف الأمير بندر عن الترجمة، ثمّ التفت الملك إلى زملائه وتحدّث باللغة العربية. كان وليّ العهد الأمير عبد الله بالتأكيد شخصية رئيسة في النقاش. لاحقاً، قام أحد أعضاء فريقي بترجمة المحادثة العربية. رأى بعضهم التحرّك، فيما رأى البعض**



الآخر الانتظار. وهنا أجاب الملك قائلا: (لقد انتظر الكويتيون، وها هم الآن يقيمون في فنادقنا). ثمّ التفت إليّ وقال: (أنا موافق). وهكذا اتُّخذ القرار.»

وفي أقلّ من شهر، جلب الحلفاء زهاء مائتي ألف جندي تمركزوا قاب قوسين أو أدنى من خطوط القوّات العراقية في الكويت. وأخذ هذا الرقم بالازدياد يوماً بعد يوم، ليبلغ عدد الحشود العسكرية التابعة للحلفاء في مطلع عام 1991 نحو 700 ألف جندي، أتى 540 ألفاً منهم من الولايات المتّحدة و100 ألف تقريباً من المملكة العربية السعودية، فيما أرسلت بريطانيا 43 ألفاً، لتكون بذلك المساهِم الأكبر بين الدول الأوروبية. فواجهوا معاً قوّات عراقية ضمت 600 ألف جندي أو نحوها.

وإذ نهض عبدالله جمعة بمهمة الناطق الرسمي للشركة، فقد أتيح لي الوقت للمساعدة في دفع الجهود الرامية إلى زيادة الطاقة الإنتاجية. وقام الوزير هشام ناظر مع مجموعة من كبار الشخصيات بزيارة إلى الظهران في سبتمبر لإظهار الدعم. وكان هدفه غير المعلن التأكّد من أنّنا سنكون عند وعدنا – ووعده – للملك، وأننا بإمكاننا الوفاء بالتزامات البلاد. فقمنا بتكليف محمّد يوسف رفيع، نائب الرئيس لهندسة البترول، برئاسة لجنة أوكل إليها فكّ تجميد منشآتنا الضخمة التي كانت معطّلة منذ منتصف الثمانينات، فواجه تنفيذ هذا المشروع الضخم والمعقّد بعض التحديات نظراً لعدم كفاية اليد العاملة. ومع أنّ معظم موظّفينا الأساسيين قد بقوا معنا، إلاّ أنّي كنتُ مستاءً لرحيل كثير من الفنّيين والخبراء ذوي الكفاءة العالية الذين كان وجودهم حيوياً لنجاح مساعي فكّ التجميد. ولتلبية احتياجاتنا على المدى القصير، وجدت أنّ أفضل حلّ هو استعارة كفاءات من ملاك أرامكو السابقين لفترة من الوقت إلى أن نتمكّن من إعادة مصانعنا إلى العمل. فسافرت إلى الولايات المتّحدة واجتمعت بالإدارة العليا للشركات الأربع كلّ على حدة. فأبدوا اهتمامهم



وقالوا بأنّهم يتمنّون المساعدة، لولا أنهم يعانون لأجل ملء وظائف مشابهة في شركاتهم نفسها، أي أنهم لم يكن لديهم أيّ فنّيين احتياطيين.

أذكر كيف كنت جالساً في غرفتي بأحد فنادق لوس أنجلوس، وأنا على وشك العودة، ينتهبني اليأس ويعتريني الإحباط ذاته الذي أصابني عند بدء الاجتياح، حتى انتشلني صوت جرس الهاتف الموضوع بجوار سريري. أجبته فأتاني صوت رفيع، مسؤول إلغاء التجميد، ليرفع معنوياتي بأخبار سارّة، إذ قال بحماسة: «يمكنك العودة يا أبا رامي، فقد حُلّت المسألة». فسألته وأنا لا أكاد أصدق، كيف كان ذلك؟ فأجاب: «وظّفنا كل من أنهى ثلاث إلى أربع سمسترات دراسية في مراكز التدريب على الصيانة المتقدّمة في أرامكو، وسلّمناهم العمل». لا أظن بأني فخرتُ يوماً بفريق أرامكو السعودية كما فخرتُ ذلك اليوم، فقد أثبت أولئك الطلاّب السعوديون، الذين كانوا بالمئات، بأنّهم قد تلقّوا تدريباً جيّداً جداً، أهّلهم لتعلّم العمل بسرعة فائقة. فقمنا بدمجهم بالفرق المتخصّصة لإعادة تشغيل المنشآت الرئيسية، وسهل الأمر وجود كبار الفنّيين السعوديين في مواقع لم تتغيّر كثيراً منذ الثمانينات، فأصبح كثير من العاملين في عمليات فك التجميد هم ممن شاركوا أصلا في تجميد منشآتنا في الثمانينات، مما ساعدنا على سرعة الإنجاز.

وبنهاية ذلك العام، استطاعت تلك الفرق إعادة تشغيل 146 بئر نفط و12 معملاً لفصل النفط عن الغاز في حقول الحرملية وخريص والغوّار، فضلاً عن خطّ أنابيب معالجة المياه المالحة. فارتفع إنتاجنا اليومي من 5.4 ملايين برميل في شهر يوليو إلى 8.4 ملايين يوميًّا بحلول شهر ديسمبر. وما كان لدولة أخرى أن تتمكّن من ضخ تلك الكميات في السوق خلال زمن قصير، يشهد على هذا تواضع الكميات التي أنتجتها فنزويلا ودول الأخرى مقارنة بالمملكة حين أرادت مضاعفة إنتاجها. والحقيقة أني حين أكّدت للوزير هشام ناظر في سبتمبر بأنّنا قادرون على فكّ تجميد جميع المعامل والمنصات



والآبار، أعتقدت أنّ المسألة ستستغرق أضعاف هذا الوقت.

ذكر ناصر العجمي لاحقاً بكلّ فخر أنّ تمكُّننا من فكّ التجميد ومضاعفة الإنتاج في غضون ثلاثة أشهر هو أكبر دليل على التقدّم الهائل الذي أحرزه السعوديون. وهكذا أنجزنا العمل في وقت قياسي، إلا أن الرئيس العراقي لم يبدِ نيّة للانسحاب، رغم دنوّ انقضاء المهلة التي حددتها الولايات المتّحدة. وفي 29 نوفمبر 1990، أجاز مجلس الأمن التابع للأمم المتّحدة استخدام كلّ الوسائل الضرورية لإجبار القوّات العراقية على الخروج من الكويت. ثم وافق الكونغرس الأمريكي – بعد لأيٍ – في الثاني عشر من يناير على استخدام القوّة في المنطقة، فقد كان فارق الأصوات أقلّ بكثير ممّا طمحنا إليه، ولا أظنّ أنّ أيًّا منّا قد تابع يوماً بثّ اجتماع الكونغرس الأمريكي على محطّة (سي أن أن) بهذا الاهتمام من قبل.

دقت طبول الحرب في الخامس عشر من يناير، ومع صباح يوم 17 يناير انهالت ضربات الحلفاء الجوّية على المواقع العراقية. وما هي إلا سويعات، حتى جاء الرد العراقي بصواريخ سكود أطلقت باتجاه المملكة العربية السعودية وإسرائيل. وبدا واضحا استهداف منشآتنا في الظهران بشكل رئيسي. كنا نعدّ العدة منذ شهور لمواجهة تلك الهجمات، إذ لم نستبعد أن يقصفنا صدّام بأسلحة كيماوية، فوزعنا كمامات واقية من الغازات على الموظّفين الأساسيين. وما أن انتشر الخبر بين الموظفين حتى طالب الجميع بالحصول على كمامات، بمن فيهم الخادمات وعمّال النظافة، فأصدرت أوامر مستعجلة لشراء ما يلزم منها.

كان من إجراءات السلامة اللجوء إلى غرفة آمنة في المنزل أو مقر العمل فور سماع صفّارات الإنذار، كما أن تكون نوافذ الغرفة وفتحاتها مغلقة بإحكام. فهيأنا مرأب المنزل ليقوم بوظيفة الملجأ، وقد كانت رسائل التحذير عن قصف وشيك تذاع باللغتين العربية والإنجليزية على قناة أرامكو السعودية



التلفزيونية. وفي إحدى الأمسيات بينما كنت جالساً في شرفة المنزل، انطلقت أولى صفّارات الإنذار، فهرعت إليّ العاملة المنزلية (جوزي) حاملة كماماً بيدها. قالت: «سيّدي، ألم تسمع صفّارة الإنذار، ضع الكمام». فطلبت منها أن تضعه لنفسها وتذهب إلى الملجأ، وأخبرتها بأني سألحق بها. وفي الواقع لم يراودني قلق بأنّنا ستتعرّض لهجوم كيماوي، فلم أضع كماماً قطّ، لكني حملته معي أمام الناس ليقتدوا بي. وحين أشارت جوزي لاحقاً إلى طائر نفَقَ على الشرفة كدليل على تعرّضنا لهجوم كيماوي، قلت لها إنّ الطيور كثيراً ما تموت لأسباب طبيعية أو لارتطامها بالنوافذ وأبواب الشرفات. ومرة سقطت بجانب منزلنا القديم في المجمّع السكني شظية من أحد صواريخ سكود، بعد أن اعترضته إحدى المدفعيات المنتشرة في المنطقة بصاروخ باتريوت. فضحكت عندما سمعت بذلك وقلت لابني رامي: «لا شكّ أنّ معلومات صدّام قديمة، فهو لا يعلم بأني انتقلت من ذاك المنزل». وبعد بضعة أيّام سقط جزء من صاروخ سكود أو ربّما باتريوت بالقرب من محطّة وقود في حيّنا. ولحسن الحظّ لم يصب أحد بأذى، إلا أن ابني رامي حمل قطعة من الصاروخ وهبَّ إليّ بحماسة ليريني إياها ويحكي خبرها. فأمرته بإلقائها وقلت له: «دعها مكانها ليزيلها الفريق الأمني». فعلى الرغم من أني لم أكن أرجح أن نُقصف بالكيماوي، إلاّ أنّي لم أكن تأكدتُ بعد من ماهية الوقود المتطاير أو غيره من المركّبات التي يحتوي عليها حطام الصاروخ. وفي إحدى المرات، تجمّع العشرات لرؤية بقايا صاروخ اخترق رصيف أحد شوارع الخبر. كما عُرض حطام صاروخ باتريوت في بهو أحد الفنادق المجاورة التي يقيم فيها كثير من أعضاء وسائل الإعلام الأجنبية، وسرعان ما تحوّل البهو إلى مزار لمعظم المصوّرين.

شعرت تلك الأيام بأهمية دوري المتمثّل في حثّ موظّفي الشركة على التركيز في إنجاز عملهم خلال القصف، وقد شمل ذلك عائلتي أيضاً. فكما



روى ابني رامي في أحد الاجتماعات العائلية لاحقاً: «أذكر أني استيقظت باكراً في صباح تعرّضت فيه الظهران للقصف. كانت الساعة الرابعة فجراً، وكان أبي يتناول الإفطار. وعندما سألته عمّا سنفعله اليوم، أجاب: افعل ما بدا لك، أمّا أنا فذاهب إلى العمل». ولا أقصد في معرض حديثي هذا استخفافاً بأثر القصف على موظّفينا، سعوديين كانوا أم وافدين، فتلك بلا شك تجربة قد لا تحتملها أعصاب الكثير بمن فيهم أعضاء فريق القيادة. وقد حصل أن عانى أحد نواب الرئيس من توتّر شديد لم أجد معه بُدًّا في أن أرغمه على أخذ إجازة واصطحاب أسرته خارج البلاد لبضعة أسابيع، إذ لم يكن من المفيد بقاؤه وهو في مثل هذه الحال، حتّى أني منعته من مناوبات غرفة التحكّم المركزية للحالات الطارئة. أما أحد الزملاء غيره فقد كان يجولُ في المجمّع طوال الليل ولا ينام إلا في النهار، إلى هذه الدرجة كان التوتّر ملازمنا.

ومع كل ما قيل، فقد نال موظفو المنشآت البرّية والبحرية على السواء نصيب الأسد من التوتر لقربهم الشديد من الخطوط الأمامية للجبهة. فقد هاجمت القوّات العراقية في 29 يناير مدينة الخفجي، الواقعة على الحدود السعودية الكويتية، وتلا ذلك يومان من المعارك قبل أن نفلح في صدّهم. فشعر موظفونا في معمل السفانية البرّي، الواقع على بعد 96 كيلومتراً فقط جنوب الحدود الكويتية، بالقلق طبعاً شأنهم شأن من كانوا يعملون في محطّة تحلية المياه في تناجيب، الواقعة جنوباً أكثر من السفانية بمسافة 24 كيلومتراً، والشيء نفسه ينطبق على مرافقنا البحرية النفطية المجاورة. فقد انفجرت ثلاثة ألغام عائمة أطلقها العراقيون مع أواخر شهر ديسمبر، وذلك تحت بعض منصّاتنا البحرية. ومع أنّ أحداً لم يصب بأذى ولله الحمد، إلاّ أنّ تلك التفجيرات تسبّبت بأضرار بقيمة 700 ألف دولار أمريكي. وعلى الرغم من ظروف الحرب، أدّى حسّ استشعار الهدف الذي زُرع بين موظفي الشركة ومدراء المرافق النفطية دوره المرجوّ. ففي مرافق السفانية النفطية مثلا، كان



العمّال يتناوبون في أربعة عشر يوماً من العمل يليها أسبوع إجازة. وعندما بدأت الحرب الجوّية، لم يتغيّب موظفٌ عن عمله، سعودياً كان أم أجنبياً، سوى الذين كانوا في أسبوع الإجازة، وقد عادوا إلى العمل كما كان مقرّراً في جداول المناوبة، فكان هذا المستوى من الأداء والالتزام هو السائد في جميع مرافقنا خلال الأزمة.

أما في الحي السكني، فقد أصبح المزاج العامّ أكثر كآبة بعد أسبوع تقريباً من قصف الصواريخ، ولا سيما حين سقط صاروخ سكود في الرياض وأسفر عن مقتل رجل سعودي واحد وجرح ثلاثة وعشرين آخرين. وأمّا أحلك لحظات الحرب بالنسبة لنا نحن سكّان الظهران فكانت في 25 فبراير، عندما سقط صاروخ سكود مباشرة على ثكنة للجيش الأمريكي في الخبر، وأدّى إلى مقتل ثمانية وعشرين جندياً أمريكياً وجرح تسعة وتسعين آخرين. فأعطتنا تلك الفاجعة جرعة واقعية للتضحيات التي كانت تُبذل في الحرب ضدّ صدّام. يتذكّر (جيمس سميث) الطيّار الأمريكي المقاتل، الاعتداء على الظهران والغارات الجوية الصلبة لقوّات التحالف: «كنّا ننفّذ عمليّات على مدار أربع وعشرين ساعة، وننام في ملجأ تحت الأرض في غرفة تضمّ اثنين وثلاثين منّا. وبما أنّ نصفنا كانوا دائماً يحلّقون في الجوّ ونصفنا دائماً نيام، لم نرَ الضوء لثلاثة أشهر. وفي نهاية الأمر، استيقظنا لنرى من هناك!»، وبعد 18 عاماً، عاد سميث إلى المملكة بصفته سفيراً لأمريكا. جاءت تلك الضربة المباشرة على ثكنة الخبر بعد فترة وجيزة من دخول الحرب مراحلها الأخيرة. فعلى الرغم من تواصل غارات قوات التحالف الجوية قرابة الشهر، لم يرتدع صدّام بل استمر رافضاً للانسحاب، عندها شنَّ الحلفاء هجوماً برّياً في 24 فبراير شاركت فيه الدبّابات السعودية والقوّات المتحالفة التي دمرت في نهاية المطاف القوات العراقية في مواقعها الدفاعية وكذلك تلك التي تراجعت من الحدود الكويتية إلى وسط مدينة بغداد. وبعد أربعة أيّام، أي في 28 فبراير،



دخل وقف إطلاق النار حيّز التنفيذ عند الساعة الثامنة صباحاً.

بات النفط الذي غزا صدام من أجله الكويت واحداً من أهمّ أسلحته ضدّ الحلفاء خلال الحرب. ففي غفلة من الجميع، سكب العراقيون عمداً كمّيات هائلة من النفط الكويتي الخام في مياه الخليج العربي، وذلك خلال الأيّام القليلة الأولى من الحرب الجوّية، ولربما رام العراقيون بهذا التصرف منع هجوم برمائي محتمل من قبل قوّات التحالف، أو عرقلته على أقل تقدير. بدا أنّ معظم النفط كان آتياً من فرضة التحميل في الجزيرة الصناعية الواقعة على بعد 33 كيلومتراً عن ميناء الأحمدي. في الساعات الأولى من صباح 25 يناير بلغ الخبر عبدالله زين الدين، الذي سيصبح لاحقاً منسّق تسرّب النفط العالمي في أرامكو السعودية، عندما تلقّى اتّصالا من موظّف الأمن الذي أخبره بوجود «كثير من النفط في المياه في منطقة الكويت–الخفجي»، وكشفت دراسة الرياح والتيّارات السائدة خاتمة قاتمة، فقد كان النفط يطفو نحونا.

شكّل تسرّب النفط كارثة بيئية في حدّ ذاته، إضافة إلى أنّه هدّد سلامة شعبنا، وكاد يودي بالمجهود الحربي كله. فقد أوشكنا على إيقاف كلّ إنتاجنا للنفط الخام في البحر، كما كان من شأن تلك الكارثة أن تجبرنا على إغلاق محطّات تحلية وتبريد مياه البحر التي كانت قيد الاستخدام المدني والعسكري على السواء، إذ يكفي وجود أقلّ من جزء واحد في المليون من النفط الخام في المياه لغلق المحطّات. وكانت محطّة تحلية المياه في تناجيب ذات أهمّية حيوية، ولا سيّما أنّها تزوّد قوّات التحالف العسكرية بأربعمائة ألف جالون من المياه يوميًّا، إضافة إلى أنها المصدر الرئيسي لمياه الشرب في أرامكو السعودية. ولكن لم تفاجئ المخططات العراقية ضيف الله العتيبي، أحد نواب الرئيس، ورئيس لجنة مكافحة التسرّب النفطي. فكما صرّح لمجلّة عالَم أرامكو السعودية عام 1991: «كنّا نعرف أنّ الحكومة العراقية تهدّد بتحويل



الخليج إلى لهب. فقد خطّطوا لإلقاء النفط وإشعاله في محاولة للحيلولة دون أيّ عمليّات إنزال برمائية. وكنّا قد ناقشنا هذا التهديد وقمنا بالاستعداد لمثل هذا الحدث». أما أنا فقد عيّنتُ أحد كبار نوّاب الرئيس، عبدالعزيز الحقيل، ناطقاً رسمياً لشؤون جهود الاحتواء والتنظيف. فعقد مؤتمراً صحفياً في 27 يناير في فندق الظهران الدولي، الذي تقيم فيه معظم وسائل الإعلام الأجنبية، ليعلن أنّنا نتابع تطوّر الوضع عن كثب. قال الحقيل في المؤتمر الصحفي: «نحن على أتّم الثقة بأنّنا سنتمكّن من الخروج من هذه الأزمة من دون أن تتأثر قدرتنا على إنتاج النفط أو معالجته أو تصديره». لم يقلّل الحقيل من احتمال حدوث عواقب بيئية خطيرة، غير أنّه أكّد لوسائل الإعلام الحاضرة أنّ «المنشآت الصناعية الحيوية التي تستخدم مياه البحر لأغراض التبريد، أو كمصدر لتحلية المياه، قد تمّت حمايتها جيّداً وبالتالي لن تتأثّر».

ولا خير في قولٍ إذا لم يكن فِعلُ، فقد عملت فرقنا ببسالة وهي تواجه الرياح والظروف الجوّية المتقلّبة. وانضمّ آخرون إلى جبهتنا، فقامت جهتان دوليتان تعنيان بالتسرّب النفطي، إحداها مؤلفة من الدول المنتجة للنفط في الخليج والأخرى من مجموعة عالمية مقرّها ساوث هامبتون في إنجلترا، بإضافة نحو 70 ألف طنّ من الحواجز الواقية وكاشطات النفط إلى أنشطة التنظيف، كما شارك أكثر من 450 رجل وامرأة في عمليات الاحتواء خلال ذروة تلك الفترة في فبراير. واشتملت الجهود الدولية لتزويدنا بالمعدّات من اليابان وألمانيا ونيوزيلاندا وفرنسا والمملكة المتّحدة وكندا والولايات المتّحدة وهولندا. حتّى أن روسيا قد قدّمت لنا الدعم، فعمدت إحدى طائرات الشحن الضخمة من طراز أنتونوف 124 إلى التنسيق مع طائرات شحن أخرى من عدّة دول لإيصال حواجز واقية ضرورية وغيرها من مواد الاحتواء مباشرة إلى الظهران. علماً بأن العمل في لجّة اليمّ وبين المخلّفات النفطية الشديدة السمّية لم يكن الخطر الوحيد علينا، فقد تعرّضت فرق العمل في وقت



من الأوقات للنيران العراقية. ويروي (مايك إرسبامر)، عضو فريق مكافحة التسرّب النفطي، لمجلّة عالَم أرامكو السعودية: «أذكر أنّنا خرجنا صباح يوم الخميس لنشر بعض الحواجز قبالة رصيف السفانية، فإذ بثلاثة صواريخ عابرة ترمي بشرر فوق رؤوسنا، حتى انفجرت في المياه على مسافة 300 متر تقريباً من الرصيف. فلفت ذلك انتباه الجميع». ولكن اتّضح أنّ تلك الحادثة كانت عرضية ولله الحمد ولم تؤثّر على عملية الاحتواء. وأذكر في هذا الشأن أنّ الوزير هشام ناظر قد طلب مني في إحدى المرّات إرسال بعض موظّفينا لتقديم المشورة لقائد عمليات قوات التحالف الدولي الجنرال شوارزكوف، وذلك حول النقاط التي يمكن أن تستهدفها طائراته لضرب بعض المصافي أو المواقع النفطية الكويتية لإيقاف تسرّب النفط. فلم يتحمس الجنرال كثيراً في البداية حينما دخل عليه سعوديَّان من أرامكو، قصيران يرتديان الثوب السعودي، إلا أنه بعد دراسة الخرائط والاستماع إليهما، أخذ برأيهما فاستهدف أهدافاً معيّنة أدّت بالفعل إلى النتيجة المرجوّة.

لحسن الحظّ، كان الساحل السعودي في الخليج جنوب تناجيب يمتاز بخاصّيتين طبيعيتين سهّلتا عملنا، فقد شكّل خليج منيفة ودوحة الدافي التي كانت عبارة عن خليج ضحل كبير بركتين طبيعيتين لاحتواء النفط. فأصبح بإمكاننا معالجته وإزالته من خلال توجيه النفط إلى هذين الخليجين واحتوائه هناك، مما قلص كثيراً من الأثر البيئي على معظم المساحة المتبقّية من الساحل السعودي في تلك المنطقة. ومع ذلك، ينبغي ألا نقلّل من حجم المعالجة البيئية التي ستستمرّ لسنوات مقبلة على يد أرامكو السعودية، كما ستتكبّد الكويت جهود تنظيف مكثّفة لا تقلّ أهمّية لاحتواء وإصلاح الأضرار الناجمة عن إحراق العراقيين لمئات آبار النفط الكويتية خلال انسحابهم في أواخر فبراير.

أزالت أرامكو السعودية زهاء 900 ألف برميل نفط من مياه الخليج



بحلول مايو 1991. وبعدما قمنا بتحليته وتنظيفه من الشوائب، استطعنا في الواقع بيعه في السوق المفتوحة، وفي المقابل تعرّض مليون برميل آخر بحسب التقديرات للتبخّر. ولا يعرف أحد حجم النفط الإجمالي الذي ضخّه العراقيون في المياه، غير أنّ مجموعات دولية قدّرت لاحقاً الكمّية بأربعة ملايين برميل، أي ما يعادل تقريباً كمّية النفط التي أريقت في خليج المكسيك خلال كارثة (ديب ووتر هورايزون) عام 2010، وهذا ما يجعل من تسرّب النفط الذي أحدثه الجيش العراقي إحدى أسوأ الكوارث البيئية في التاريخ. وكما كان للتحالف الدولي دور أساسي في صدّ عدوان صدّام حسين، كان للمملكة ولأرامكو السعودية دور محوري في الحرب لا شك بأنه مدعاة للفخر. وبالتأكيد انعكست تلك المرحلة عليّ بدروس قيّمة تعلمتها حول مسؤولياتي كرئيس تنفيذي للشركة. فنحن نتربّع على عرش أحد أكبر احتياطات نفطية معروفة في العالم، وبالتالي فإن كلّ ما تقوم به أرامكو السعودية تحت قيادتي له أثر عالمي.

اضطلعنا من جديد بأدوارنا الفاعلة على الساحة العالمية، ولكن هذه المرّة كنا نحن الأخيار في نظر العالم، على عكس الانطباع أيام قرار حظر النفط في السبعينات. فواصلت أرامكو السعودية مدّ العالم بالنفط، وشكّلت المملكة القاعدة الرئيسية للعمليّات التي نجحت من خلال التحالف الدولي في إحباط محاولة دكتاتور الاستيلاء على دولة لا يسعها الوقوف أمام حشوده. وقد كنت أنا وفريقي نستعد للمستقبل، قبل انتهاء الحرب، بتطبيق ما تعلمناه من فنون التعاون الدولي والشراكة مع حلفائنا في الغرب.

أمّا الآن، فسنولي وجوهنَا قِبَل المشرق.




مكتبة
الفكر الجديد

أوّل صورة معروفة لي وأنا في سنّ التاسعة أو العاشرة. أمضيت السنوات الثماني الأولى من حياتي في الترحال في أنحاء الصحارى الشرقية للمملكة العربية السعودية، وما زلت أحتفظ بذكريات حية لزمن مختلف.



2. التُقطت هذه الصورة نحو عام 1946، وكنت في الحادية عشرة. أنا الثاني من اليمين، أحمل كرة بيدي. فقد علّمني عمّال النفط الأميركيون لعبة البايسبول، ثمّ ساعدوني لاحقاً على فهم الثقافة الأميركية.



كنت في السادسة عشرة، أعرض مهاراتي في الطباعة على كبار الشخصيات الزائرة. فبفضل قدرتي على التقاط اللغة الإنكليزية وتعلّمي للطباعة، تميّزت عن غيري، لكنّ المهارتين تطلّبتا كثيراً من الممارسة.



4. تجمع هذه الصورة موظّفي أرامكو الأربعة الذين سيدرسون في الخارج. التُقطت عام 1959، قبل وقت قصير من سفرنا إلى الولايات المتّحدة لبدء الدراسة. أنا أقف إلى اليسار، أتلقّى التعليمات من المشرف على التعليم بول كايس. كان تحذير شركة أرامكو حينذاك واضحاً: "إن سبّبتم المشاكل، ستكونون أوّل وآخر دفعة".



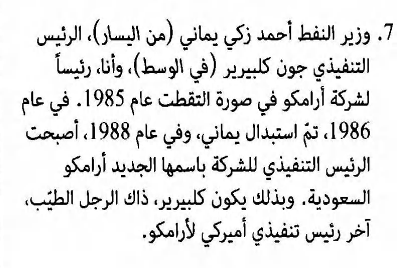


5. طائرة أرامكو الشهيرة "الجمل الطائر" التي أقلّتني إلى جامعة ليهاي في عام 1959. بعد وصولي، سألتني إحدى السيّدات كيف أتيت إلى أميركا، وعندما أجبتها أنّني أتيت على ظهر جمل طائر، أصيبت بالدهشة. (أنا الرابع من اليمين).



6. التقطت هذه الصور بعد انضمامي إلى مجلس إدار أرامكو في عام 1982. كان جون كلبيرير (الجالس في الوسط، بربطة العنق الزرقاء) الرئيس التنفيذي في ذلك الوقت، وكانت الشركة لا تزال خاضعة للإ الأميركية. لكن في غضون ستّ سنوات، ستستلم المملكة العربية السعودية زمام السيطرة على الش تتويجاً لعلمية انتقال سلسة لملكيتها.



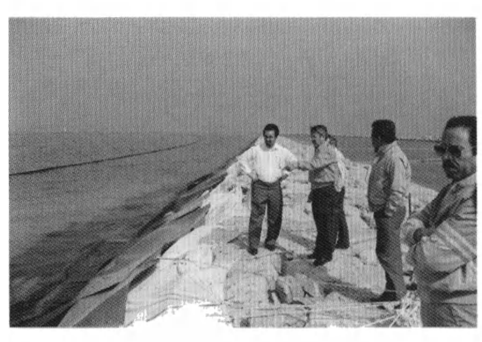


7. وزير النفط أحمد زكي يماني (من اليسار)، الرئيس التنفيذي جون كلبيرير (في الوسط)، وأنا، رئيساً لشركة أرامكو في صورة التقطت عام 1985. في عام 1986، تمّ استبدال يماني، وفي عام 1988، أصبحت الرئيس التنفيذي للشركة باسمها الجديد أرامكو السعودية. وبذلك يكون كلبيرير، ذاك الرجل الطيّب، آخر رئيس تنفيذي أميركي لأرامكو.

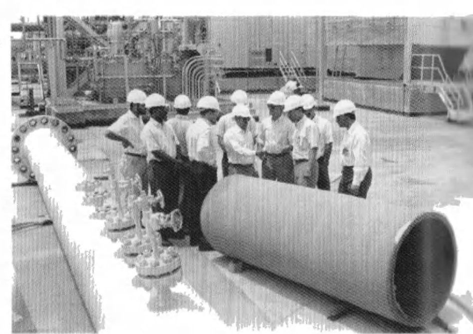


8. خادم الحرمين الشريفين الملك فهد، وأنا وهشام ناظر. أصبح هشام ناظر وزيراً للنف في عام 1986، وشرع في تنفيذ برنامج إصلاح داخلي.



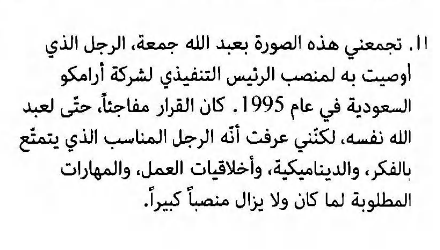


في عام 1991، سرّبت الجيوش العراقية عمداً بقعة نفطية ضخمة في الخليج، الأمر الذي أدّى إلى تلوّث الساحل وهدّد محطّات تحلية المياه في المملكة. فلم نقم باحتواء البقعة فحسب، بل عمدنا أيضاً إلى استخراج وتكرير حوالى مليون برميل من النفط الذي كانت تحتويه بطريقة مبدعة. أظهر في هذه الصورة وأنا أتفقّد الضرر.



10. ترجع هذه الصورة إلى عام 1993 حين كنت رئيساً تنفيذياً، أقوم فيها بأكثر ما أحبّ، ألا وهو الخروج والتجوّل ولقاء زملائي الموظّفين. كنت قد عملت لدى أرامكو السعودية لستّة وأربعين عاماً، وأتطلّع إلى التقاعد في الستّين. وهذا ما لم يحدث.





11. تجمعني هذه الصورة بعبد الله جمعة، الرجل الذي أوصيت به لمنصب الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعودية في عام 1995. كان القرار مفاجئاً، حتّى لعبد الله نفسه، لكنّني عرفت أنّه الرجل المناسب الذي يتمتّع بالفكر، والديناميكية، وأخلاقيات العمل، والمهارات المطلوبة لما كان ولا يزال منصباً كبيراً.

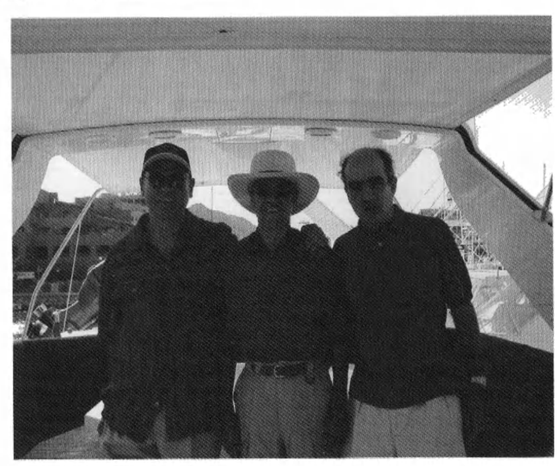


12. في عام 2009، أثنى خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله على مشاركتي في تأسيس جامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا. شكّل بناء الجامعة خروجاً عن المشاريع الضخمة المعتادة التي تتولّاها أرامكو السعودية. وكان التشييد هو الجزء السهل. أمّا التحدّي الحقيقي، فتمثّل في بناء الثقافة والمبادئ الأكاديمية المناسبة.


مكتبة
الفكر الجديد

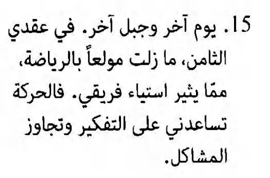


13. مع سام وايت (في الوسط) وغارلند بولك. كان سام من أعزّ أصدقائي. ولد في ميدلاند، بولاية تكساس، لكنّ نظرتنا إلى العالم كانت مشتركة، كما أمضينا أوقاتاً سعيدة في الصيد والتخييم. أمّا غارلند، الذي نظّم لي الخدمات اللوجستية في الخارج لسنوات عديدة، فقد قطع معي آلاف الكيلومترات وهو يتذمر في أغلب الوقت!



14. لست واثقاً ما إذا كانت هذه الق... تلائمني! التقطت هذه الصورة خلا... رحلة صيد قبالة شواطئ كابو سان لوكاس في المكسيك في عام ()()()' مع وزيري الطاقة عليّ رودريغيز ... فنزويلا (من اليسار) ولويس تيليز ... المكسيك. فقد ربطت بيننا علاقا... صداقة وثيقة في أواخر التسعينيا... بينما كنا نساعد على تنسيق تخفي... إنتاج النفط العالمي.



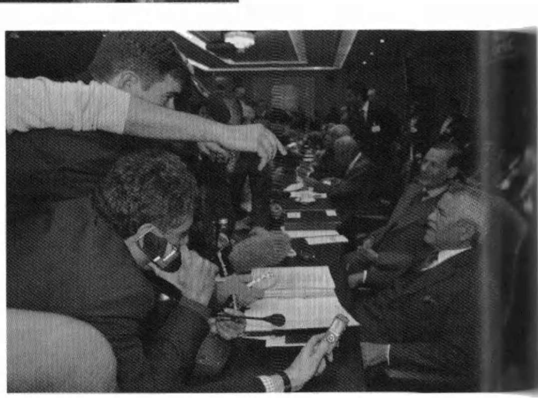


15. يوم آخر وجبل آخر. في عقدي الثامن، ما زلت مولعاً بالرياضة، ممّا يثير استياء فريقي. فالحركة تساعدني على التفكير وتجاوز المشاكل.

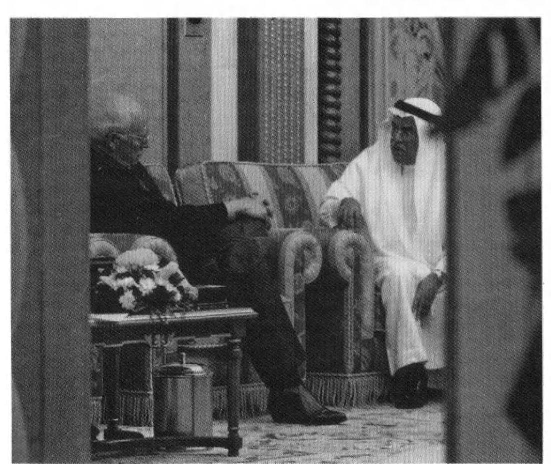

مكتبة الفكر الجديد

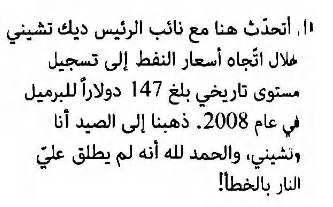


كان سام بودمان وزير الطاقة الأميركي بين عامي 2005 و2009، وأصبح صديقاً عزيزاً. كان سام مهندساً كيميائياً، الأمر الذي أتاح له فهم قطاع النفط. علماً أنّ الحال لم يكن كذلك دوماً مع وزراء الطاقة الأميركيين.



17. التقطت هذه الصورة خلال اجتماع أوبك لعام 2009. وكنت أجلس فيها إلى جانب سموّ الأمير عبد العزيز، نائب وزير النفط السعودي، نردّ على أسئلة الصحفيين خلال الوقت المخصّص لوسائل الإعلام. لوسائل الإعلام أجندتها الخاصّة، ومع الأسف، تحوّل انشغالها بالحدث الحالي إلى هاجس متزايد.




أتحدّث هنا مع نائب الرئيس ديك تشيني خلال اتّجاه أسعار النفط إلى تسجيل مستوى تاريخي بلغ 147 دولاراً للبرميل في عام 2008. ذهبنا إلى الصيد أنا وتشيني، والحمد لله أنه لم يطلق عليّ النار بالخطأ!





19. رئيس الوزراء البريطاني غوردون براون (من اليسار) مع خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله عام 2008. وكنت جالساً خلف الملك. بالنسبة إلى وزير مالية سابق، كان براون قليل الاطّلاع على صناعة النفط العالمية على نحو مثير للاستغراب.



20. خالد الفالح، وكان الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعو في ذلك الحين، يسحب الشر عن لافتة تحمل اسم طريق عليّ النعيمي، في إس أويل التابعة لمصفاة أونسان في أولسان، في جمهورية كوريا، عا 2015. تُعتبر أرامكو السعود المساهم الرئيس في إس أوي كما أنّني شديد الإعجاب بكوري والكوريين. فهم أناس طيّبو ومرحون مثلنا.



21. أناقش سياسة التغيير المناخي مع الأمين العام للأمم المتّحدة بان كي مون في محادثات COP21 في باريس عام 2015.

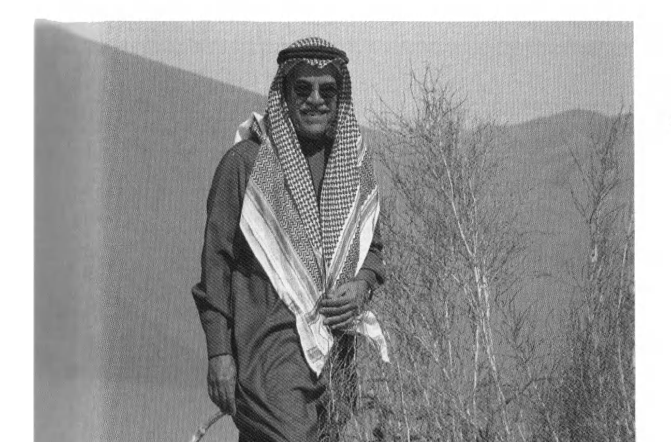

مكتبة الفكر الجديد



في عام 2012، شاركت في حفل التخرّج في جامعة ليهاي، بعد خمسين عاماً من تخرّجي. ورافقني إلى الحفل ولداي، محمّد (الخامس من اليسار)، ورامي (الثاني من اليمين) لرؤيتي وأنا أستلم شهادة فخرية من رئيسة الجامعة أليس غاست.

مع خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله في هاواي. كان الملك، الذي وافته المنية في عام 2015، شخصاً بالغ اللطف والطيبة والإخلاص.

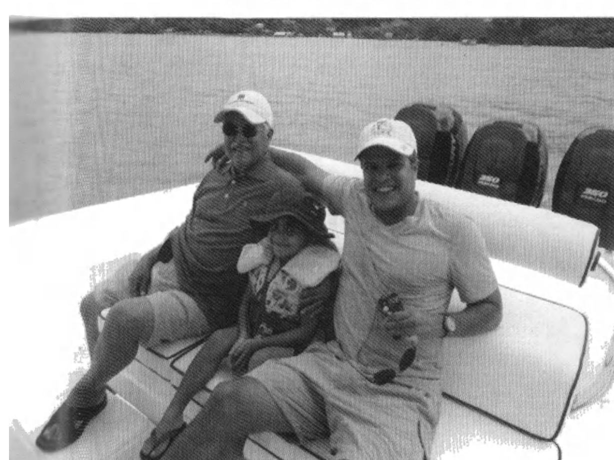


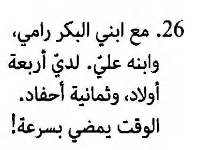


24. ها أنا حيث أنتمي، على رمال الربع الخالي الحمراء.



25. أسير على رأس مجمو
من الزوّار ونحن نهبط
رملياً في الشيبة. في بع
الأحيان، تأتي الزائرات ب
عالٍ، وهذا حذاء غير منا
لصعود الكثبان الرملية.
لا يمكن صعودها جرياً أ





26. مع ابني البكر رامي، وابنه عليّ. لديّ أربعة أولاد، وثمانية أحفاد. الوقت يمضي بسرعة!


مكتبة الفكر الجديد

12

وعد الشرق - بداية التسعينات

بينما كانت منطقة الخليج تغلي بالصراع، بدأنا نبحث عن فرص استثمار طويلة الأمد في قارة آسيا. وكان لأرامكو السعودية بعض الخبرة مع مبيعات محدودة للنفط الخام في اليابان، وجمهورية كوريا، وتايلاند، وسنغافورة، والفلبين، لكنّها لم تتوسع في ذلك نظراً لإمكانات المنطقة المحدودة، إلا أن شرق آسيا شكل بوضوح فرصة للنموّ في ذلك العقد وما بعده. وبينما كنّا نضع مخططاً لفرص النموّ، ظهرت الصين كمساحة بيضاء نقية. وهكذا أرسلت في عام 1989 اثنين من موظّفينا إلى هناك في مهمّة استكشافية. وخلافاً للمستكشِف الإيطالي الشهير ماركو بولو، الذي ارتبط اسمه إلى الأبد بطريق الحرير، أفاد الفريق المؤلّف من أمريكي وسعودي بأنّ فرصنا في الصين أشبه بطريق دائري. فقد وصفا البلاد على أنّها مليئة بالدرّاجات الهوائية، المئات بل الآلاف منها. فلم يعتقدا بأنّ تلك البلاد تعد بمستقبل كبير للسيّارات، أو بنموّ كبير محتمل في الإنفاق الاستهلاكي.

وللإنصاف، فإن الفريق أفاد بما رأى. إلا أن ذلك لم يبدُ ذلك صحيحاً، فأنا قارئ نهم، وفي كلّ شهر كان يصدر كتاب أو مقال في مجلّة يتوقّع أنّ الصين، التي نما اقتصادها بشكل كبير خلال ثمانينات القرن المنصرم، ستكون سوق المستقبل. ولا يشمل ذلك السيّارات فحسب، بل كلّ شيء تقريباً، فسيصبح القرن الواحد والعشرون قرن الصين، تماماً كما كان القرن التاسع عشر قرن أوروبا، والعشرون قرن أمريكا. وهذا ما أخبرنا به أيضاً المستشارون التجاريون والاستراتيجيون. فاتّفقنا على إرسال فريق آخر، لكن هذه المرّة



أعضاؤه أنا ووزير البترول هشام ناظر. انطلقنا في جولة تجارية في آسيا خلال شتاء 1989– 1990 القارس. فذهبنا إلى إندونيسيا في زيارة وزارية رسمية، ثمّ مررنا بكوريا واليابان والصين. فاستقبلَنا ممثّلو وزارة التجارة والطاقة في كلّ من تلك البلدان بحرارة لا تنسجم مع برودة الجو التي بلغت 20 درجة مئوية تحت الصفر عندما كنا في كوريا. والحقيقة أننا وجدنا إمكانيات كبيرة في إندونيسيا وكوريا واليابان، وتأكّدت بما لا يدع مجالا للشكّ أنّها ستشكّل محوراً هامًّا لنا ونحن نتوسّع في آسيا. ولكن ما إن وطأت أقدامنا أرض الصين، حتى رفعت الملامة على فريقنا الأول لِما شاهدته بأم عيني. فقد كان الطريق من مطار بكين إلى المدينة يعجّ بمساريه بمئات الدرّاجات الهوائية والعربات، وكانت كلّ المركبات تعمل على الفحم، ممّا أدّى إلى ضباب دخاني رهيب، ولا سيّما في فصل الشتاء. فأيهم بالله سيشتري نفطنا؟ وعندما عدت إلى المملكة، غيرت إستراتيجيّتنا في آسيا على مدى الأشهر القليلة التالية، فقرّرت عدم التأثّر بانطباعاتنا الأولى عن الصين. سنتابع أعمالنا هناك باعتبارها فرصة استثمار على المدى الطويل، بينما نركّز حاليًّا على الدول الآسيوية التي بدت أكثر قدرة وحرصاً على عقد اتّفاقيات، لأسباب تجارية وثقافية أيضاً.

كان احتمال الفشل وارداً بالطبع، لكنّي كنت واثقا بأننا نمتلك من الخبرة والحجم ما يؤهلنا للنجاح. فعاجلا أم آجلا سنجد أسواقاً طويلة الأمد لنفطنا، وسنصبح المورّد الرئيسي للطاقة في هذه القارة الشاسعة والحيوية. وإن كنا نريد أن نصير بالفعل شركة عالمية تدار فروعها في أصقاع الأرض، فعلينا أن نتوسّع في آسيا. بدا لي ذلك بديهياً، وإن لم يكن بادياً لغيري. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ زملائي في أرامكو السعودية شاركوني حماستي لمدّ قنوات تجارية مع آسيا على نطاق واسع، علماً بأنّي واجهت مقاومة كبيرة في البداية. فقد شعر البعض بأنّه من الأفضل لنا ثقافياً أن نقصر تعاملنا على الولايات المتّحدة



فقط، نظراً لأنّ أرامكو كانت مملوكة لشركات أمريكية في الأساس. وكنّا قد أسّسنا للتوّ شركة (ستار إنتربرايز) في الولايات المتّحدة عام 1988، وفي ذلك إمكانات هائلة للنمو هناك. كما أنّ عشرات من قيادات الشركة تلقّوا تعليمهم في الولايات المتّحدة، وكانوا يرسلون أولادهم للدراسة هناك.

سُئلت كثيراً: «لماذا نتكبّد عناء الدخول إلى آسيا؟ فالولايات المتّحدة خيرٌ لنا». ولا يلام السائل في ذلك الوقت، فقد كانت النظرة السائدة إلى دول آسيا خلال التسعينات أنّها مجموعة من الدول الفقيرة المتخلّفة التي تسودها حكومات فاسدة، أمّا أنا فقد رأيت فرصها وإمكانيّاتها. ومن جهة أخرى، أدّى اجتياح صدّام حسين للكويت في أغسطس من عام 1990 إلى إبعاد التركيز أكثر عن آسيا. فقد أعطينا الأولويّة لحفاظنا على أنفسنا، فانهمكنا بأعمال فكّ تجميد منشآتنا للتعويض عن النفط الخام الذي كانت تنتجه العراق من آبارها والآبار التي احتلتها في الكويت، واللذين قاطعهما بقيّة العالم في ذلك الوقت. وبصفتنا عضواً في (تحالف الراغبين)، كانت أهدافنا منسجمة مع مصالح حلفائنا الذين يقودهم الأمريكيون والأوروبيون. ورغم كل ذلك، لم أكن لأسمح أبداً أن تعيقنا الحرب عن العمل على مشروع يبدو لي واضحاً بأنّه سيكون حجر زاوية لنجاحنا على المدى الطويل، فأصبحتُ الوحيد الذي يحمل تلك القناعات مع بدايات تحوّل أنظارنا نحو آسيا. كنتُ أُسأل في تلك الأيام بصراحة: «لماذا نذهب إلى دول آسيا الواقعة على بعد آلاف الأميال، بينما يستعر الشرق الأوسط بالحروب؟»، ولا أقول إلا أنه بعد نظر.

كانت كوريا بديهياً هي خيارنا الأوّل كشريك آسيوي، فالكوريون يشترون النفط الخام من إيران منذ مطلع السبعينات، لكن علاقاتهم التجارية شهدت توتّراً لعدة أسباب كما قيل لنا، فوجدت في ذلك الفرصة التي أبحث عنها. لقد كانت لدينا علاقات أخرى مع كوريا، وذلك أنّ العمّال الكوريين هم من ساهموا في بناء جزء من البنية التحتية في المملكة على مدى العقود القليلة



الماضية. فأعلنا عن توقيع اتّفاق في 26 نوفمبر 1990 لإنشاء شركة محاصصة لتكرير النفط في كوريا مع شركة سانغ يونغ ثالث أكبر شركة تكرير كورية، وذلك على الرغم من انهماكنا في إنهاء عمليات فكّ التجميد. وتم الاتفاق على أن يستفاد من منشآت سانغ يونغ لتكرير ما يصل إلى 175 ألف برميل من النفط الخام السعودي في اليوم، تُخصّص لأسواق في مختلف أرجاء آسيا، إضافة إلى امتلاك وتشغيل مجمّع التكرير الساحلي التابع لسانغ يونغ في أونسان، على بعد أكثر من 300 كلم جنوب العاصمة سيئول. إلا أن تلك الشراكة في نظري لم تعدُ مجرّد موطئ قدم لنا، إذ تمثّل الهدف الحقيقي في الحصول على حصّة في شركة التكرير نفسها. وفي يناير 1991، بينما كانت طائرات التحالف على وشك التحليق معلنة نشوب الحرب الجوية، بدأنا محادثاتنا مع الكوريين فشعرت على الفور بانسجام الرؤية مع مفاوضيهم، على عكس معظم أعضاء فريقي الذين عارضوا مواصلة السعي في تلك الصفقة، إذ لا يرون فيها مربحاً مجزياً، ولا في كوريا مصالحَ إستراتيجية لأرامكو أو للمملكة. إلا أني سرت وراء حدسي، فتوصّلنا في غضون ستّة أشهر إلى اتّفاق، وجدت خلالها الكوريين عمليين ومهنيين جدًّا. وفي أغسطس من عام 1991، قامت إحدى الشركات التابعة لأرامكو السعودية بشراء 35 بالمائة من أسهم (سانغ يونغ لتكرير النفط)، والتي غُيِّر اسمها لاحقاً إلى (إس أويل).

ولكن فضلا عن الأجواء اللطيفة التي سادت بيئة العمل، وجدت في تضاريس كوريا الجبلية فرصة ممتازة لممارسة رياضة المشي المفضّلة لديّ. كما جعلتنا الاجتماعات المنتظمة نتعرف على الفصول الأربعة في البلاد، وهو أمرٌ فيه متعة خاصّة لنا نحن أبناء البادية. كما شاركناهم هواياتهم أملا في تقوية أواصر العلاقة، وتذليل سبل التفاهم، فقد سألتهم في أحد اجتماعاتنا عمّا يحبّون عمله في أوقات فراغهم، وكم فرحتُ حين أجابوا بأنّهم يحبّون المشي مثلي. فأسّسنا نادياً للرحلات الطويلة، ساعدنا كثيراً على فهم الكوريين



وعقليّتهم، فتعرفنا على خصالهم ولمسنا صدقهم وأمانتهم. ولا أبالغ إن قلت بأن لذلك النادي فضلاً في كسر بعض حواجز اللغة، فلم تُفتَق ألسُنهم بالعربية، ولا لُوِيَت أحناكنا بالكورية، لكننا اتخذنا لغة غير محكيّة نتبادل فيها إجلال طبيعة كوريا الجميلة متأملين حسن خلق الله، فالصمت في حرم الجمال جمالُ، فتولدت بيننا رابطة قوية متينة. فأصبحنا نخصّص يوم الجمعة بأكمله لاجتماعات اللجنة التنفيذية، ثمّ نذهب أيّام السبت للمشي سويًّا. فأتناوب أنا ورئيس مجلس الإدارة (الدكتور س. و. لِي) على قيادة المجموعة، إذ كنّا نكبر معظم المدراء التنفيذيين السعوديين والكوريين بعشر سنوات أو خمس عشرة سنة، وكنّا كذلك أكثرهم لياقة، فضلا عن تعمُدِّنَا سنّ نهج القيادة للآخرين. ولقد رأى (الدكتور لِي) في رحلاتنا وسيلة لتعزيز الانسجام بين الفريقين، ولا شكّ أنّ تلك النُزَه قد أدّت الغرض كما يجب. وحيث يجهل الكوريون طاقتنا في رحلتنا الأولى، عرضوا علينا القيام بنزهة لمدّة ساعة واحدة على مسافة قريبة من سيئول لتجنب إحراجنا. وبنهاية الساعة، نظرت إلى بعض التلال ورأيت متجوّلين على قمّة أحد الجبال، فسألتهم: «لماذا لا نتابع المسير نحو القمّة؟». فوصلنا إلى وجهتنا بعد ساعتين، واحتفلنا بشرب الشاي وتناول الشطائر التي أحضرها الكوريون معهم في حقائب الظهر، ثمّ قفلنا راجعين. ثم ذهبنا بعد ذلك في رحلات خلال ظروف جوّية متنوّعة، حتّى إنّنا استخدمنا أحذية رياضية خاصّة للمشي على الثلج والجليد خلال الشتاء. أما أيام السبت فخصصت للقاءات الاجتماعية والاحتفالات، بعد يوم مجهد من المشي لمسافات طويلة. فالكوريون يحبّون الاحتفالات، واستمتعنا بالانضمام إليهم.

ازدادت علاقاتنا التجارية والشخصية متانة مع الكوريين على مر السنين. واليوم نحن أكبر مورّد للنفط الخام في كوريا، إذ قمنا في السنوات الأخيرة ببيع أكثر من 820 ألف برميل من الخام السعودي يوميًّا، بما في ذلك نصف مليون برميل يوميًّا لشركة (إس أويل). وتمّ رفع طاقة مصفاة أونسان الإنتاجية



عدّة مرّات لتتجاوز اليوم 650 ألف برميل يوميًا، أو قرابة أربعة أضعاف طاقتها عندما بدأنا استثمارنا. افتتحنا بعد ذلك مكتب شركة أرامكو السعودية في سيئول عام 2013 لنكون أقرب إلى عملائنا من الشركات الكورية، تلاه في عام 2014 زيادة حصّتنا في مصفاة أونسان من 35 بالمائة إلى 65 بالمائة بتكلفة ملياري دولار. وهكذا سيبقى استثمار أرامكو في كوريا أحد أكثر استثماراتنا ربحاً في مجال التكرير.

قابلت مسؤولين كوريين كثراً على مرّ السنين، بمن فيهم بعض رؤساء الجمهورية. وفي إحدى المرّات، سمح لنا (الرئيس لي) بممارسة رياضة المشي في المنطقة الجبلية الواقعة مباشرة خلف البيت الأزرق (الذي يعادل البيت الأبيض في أمريكا)، والذي لا تُتاح السبيل إليه عادة، بل إنه دعا فريقنا إلى مأدبة غداء لاحقاً، وكانت تلك حظوة قلّما تُنال. وفي مناسبة أخرى، التقيت بالسيد (بان كي مون)، الذي كان وزير خارجية كوريا آنذاك، ثم أصبح لاحقاً الأمين العامّ للأمم المتّحدة. كنّا قد التقينا قبل ذلك في الرياض خلال زيارة رسمية له إلى المملكة مع وزير الطاقة الكوري، واكتشفت بأنّه يحبّ رياضة المشي لمسافات طويلة هو الآخر. فانضم إلينا خلال زيارتي التالية إلى كوريا، ومنذ ذلك تحدثنا غير مرة في أن نمارس هذه الرياضة معاً. أمّا بعد أن أصبح (بان كي مون) أميناً عاماً للأمم المتّحدة في عام 2007، التقينا بين حين وآخر خلال السنوات الأخيرة في مقرّ الأمم المتّحدة في مانهاتن. وخلال أحد اجتماعاتنا، أشار إلى عدد من ناطحات السحاب في وسط المدينة، وقال آسفاً: «في مدينة نيويورك، لا يمكننا أن نتسلّق سوى هذه المرتفعات». ومع أنّنا لم نقم برحلات للمشي مؤخراً، إلاّ أنّنا قد سافرنا معاً في رحلات من نوع آخر تخصّ قضايا التغيّر المناخي العالمي. أما (الدكتور لي) فقد استمرت علاقتي وثيقة به، وغالباً ما كان أحدنا يستضيف الآخر في رحلات عمله. وقد قال عنّي مرّة: «حتّى ولو كان عليّ من السعودية ونحن من هذه البقعة من العالم،



فإنّي أعتبره أحد أقرب الأصدقاء الذين جمعني بهم مجال العمل»، وأنا كذلك أبادله الشعور نفسه. فكما أقول دائما، ما أكثرَ معارفي في دول آسيا، ولا سيما التي تربطنا بها علاقات تجارية، ولكن ما أعزّ أصدقائي في كوريا. وإن سألتَني لماذا؟ سأجيبك بقول أحمد السبيعي، نائب رئيس أرامكو للتسويق وتخطيط الإمداد: «الكوريون هم بدو الشرق». فلا تعجَب إذن!

وعلاوة على أن منحتني جامعة سيئول الوطنية شهادة فخرية، فإن الكوريين قد كرموني مؤخرا بأسلوب غير تقليدي. فبعد قيامنا في عام 2014 بالاستحواذ على حصّة مسيطرة في مجمّع تكرير أونسان، قمت بزيارة المنشآت بناء على دعوة الحكومة الكورية. فوجدت نفسي أسير في طريق يحمل اسم (ع. إ. النعيمي) في وسط أبراج التقطير الشاهقة ووحدات التكثيف، مما فاجأني وأبهجني معاً. فأنا فخور بالدور الذي قمت به لتوثيق عرى الصداقة بين البلدين، كما أنّي متأكد من أنّ الأجيال القادمة من السعوديين والكوريين ستواصل تعاونها في مشاريع ناجحة أخرى.

وفي سبيل دعم العلاقات الجديدة في مجال التكرير والمبيعات والتسويق، وسّعنا إلى حدّ كبير أسطولنا من ناقلات النفط. وحيث كنّا قد أسّسنا شركة شحن تخصنا عام 1984 تحمل اسم فيلا البحرية العالمية المحدودة، بأسطول أوّلي مؤلّف من أربع ناقلات مستعملة، ونظراً لتدنّي أسعار النفط آنذاك، ولاستمرار الحرب بين إيران والعراق، لم نستثمر الكثير في ذلك المشروع خلال سنواته الأولى. فنُفّذت معظم أعمال الشحن على يد وكلاء يعملون خارج المملكة، على الرغم من أنّ مركز شركة الشحن التابعة كان عندنا في الظهران. إلا أن الوضع تغيّر كثيراً خلال التسعينات. ففي عام 1992، طلبنا أنا ونائب الرئيس التنفيذي ناصر العجمي، من ضيف الله العتيبي، وهو أحد كبار نوّاب الرئيس، بأن يتولّى رئاسة شركة فيلا العالمية. فقد كان من المنطق أن يرأسها ضيف الله إذ كان نائب الرئيس لعمليّات التوريد والنقل في الشركة،



غير أنّه فوجئ بذلك القرار وقال: «ليست لديّ أدنى فكرة عن أعمال الشحن البحري»، وأضاف مازحاً: «حتّى إنّي لا أجيد السباحة!».

لكنه تولّى الشركة التي كانت على مشارف تحوّل كبير. ففي ذلك الوقت، كانت فيلا تملك ثماني ناقلات عملاقة، وأربع ناقلات يمكن أن تبلغ حمولتها مليوني برميل من النفط، وتدعى (ناقلات النفط الخام الكبيرة جدًّا)، فضلاً عن أربع ناقلات تزيد حمولتها عن مليوني برميل، وتدعى (ناقلات النفط الخام الفائقة الحجم)، كما كنّا نملك أيضاً أربع ناقلات أصغر حجماً. وإذ توحي تلك الأرقام بقدرة شحن كبيرة، إلا أنها لم تكن سوى البداية. فعلى مدى السنوات الثلاث المقبلة، ستتسلّم فيلا خمس عشرة ناقلة إضافية كبيرة جدًّا، بُنيت في أحواض بناء السفن في اليابان وكوريا والدانمرك. وبحلول أواسط التسعينات، سيُصنَّف أسطول فيلا العالمية، التي تُدار من مكتب يطلّ على خليج دبي، من بين أكبر الأساطيل في العالم. وتحت قيادة ضيف العتيبي، حقّقت فيلا العالمية سجلّ سلامة وكفاءة أصبح مضرب مثلٍ في هذا المضمار، ونحن فخورون حقًّا بالدور الذي أدّيناه على هذا المستوى. بعد ذلك انتقلت ملكية فيلا العالمية إلى شركة الملاحة الوطنية السعودية (المعروفة باسم بحري) في عام 2012، واحتفظت أرامكو السعودية بحصّة صغيرة منها، فقد كان الهدف إنشاء شركة شحن وطنية ضخمة، والأمور تسير على ما يرام.

وفي دروب الشرق يجمع بين اليابان والمملكة العربية السعودية تاريخ من العلاقات يمتد إلى ستّة عقود، تخللتها مجالات الطاقة والأعمال التجارية والثقافية. فعلى صعيد الطاقة، بدأت علاقة المملكة باليابان في أواخر خمسينات القرن العشرين، عندما أتت شركة يابانية لتطوير موارد النفط والغاز في المنطقة المحايدة بين المملكة والكويت. فوقّعت شركة النفط العربية المملوكة لليابان اتّفاقية امتياز مع الحكومة السعودية عام 1957، ومع الكويت



عام 1958. وانتهى الامتياز في ظروف غريبة إلى حدّ ما عندما أصبحت وزيراً، وهي مسألة سأتطرّق لها لاحقاً. وبينما كنّا نتفاوض بشأن شراكتنا مع كوريا في أعمال التكرير عام 1990، بدأنا بعرض بيع خامنا إلى شركات النفط اليابانية مباشرة وليس من خلال ملاّك أرامكو السابقين، فقد كانت خطّتنا تقتضي إلحاق استثمارنا الناجح في كوريا بشراكة أخرى شبيهة في اليابان. فتوقّعنا تحقيق نجاح تلو الآخر اعتماداً على تجربتنا السابقة مع اليابانيين في المنطقة المحايدة التي استمرّت لعقود من الزمن.

بدأت محادثاتنا بشكل ممتاز، أو هكذا ظننت. فقد اجتمعت بكبار المسؤولين اليابانيين، ثم سألتهم في نهاية الاجتماع ما إذا كنّا قد اتفقنا، فابتسموا جميعاً وقالوا (نعم). عندئذٍ هُرعت إلى وزير الطاقة الياباني لأزفّ له الخبر، فقلت له: «لقد وافق الجميع». فرفع أحد حاجبيه مستغرباً وسألني: «هل أعطوك موافقة خطّية؟» فأجبته بالنفي، لكنّي أكّدت له بأن ذلك لن يستعصي عليّ، وإن غداً لناظره قريب. وفي اليوم التالي، قابلت المسؤولين أنفسهم وطلبت منهم التوقيع على اتّفاقية تشمل المسائل التي ناقشناها بالأمس، فردّوا عليّ بابتسامة أعرض من سابقتها، وإيماءات تقطر أدباً وذوقاً، لكنّ دون أن يمهر أحد الاتفاقية بتوقيع. فعلى الرغم من قصر المسافة الفاصلة بين اليابان وكوريا، التي لا تتجاوز 200 كلم، إلاّ أنّي صعقت باختلاف أسلوب التفاوض بينهما. إذ اكتشفت بأنّ اليابانيين حين يقولون لك (نعم) أثناء المفاوضات، فهم يقصدون (سمِعتُك)! ولا يخلو الأمر في نظري من تجافي النفوس، فالأرواح جنودٌ مجندة. ولقد لمست في المسؤولين اليابانيين عناداً غير عادي أثناء المحادثات، ولا سيّما من كبير المفاوضين. ولربّما يرجع ذلك إلى أنّ اليابان ككلّ قد وسّعت نفوذ اقتصادها في العالم بشكل كبير خلال الثمانينات، فاستنكف المسؤولون في مجال التكرير عن محاباة ممثّلي اقتصاد ذي منتَج واحد كالمملكة. وأيًّا تكن الأسباب، فإن اجتماعاتنا قد وصلت إلى



طريق مسدودة. أخذ شعور الإحباط يتنامى بسبب نقاشنا العقيم، حتى طرأت لي فكرة رائعة، وهي أن أحضر إلى الاجتماع التالي طالباً سعودياً يدرس في اليابان. وقعت على طالبٍ كانت لغته اليابانية ممتازة، إلا أني لم أطلب منه الحديث، بل مجرّد الجلوس في الخلف والإصغاء. وقلت له ألاّ يحفل بالجالسين على الطاولة أمامي، بل يلقي سمعه إلى من هم خلفهم. وهكذا، تبيّن بأنه حين يقول نظراؤنا (نعم)، فإن الجالسين خلفهم يقولون (مستحيل).

وخلال اجتماعنا الختامي في طوكيو آنذاك، وبينما كنت جالساً إلى جانب نائب الرئيس التنفيذي للشركة في ذلك الوقت، عبد الله جمعة، في محاولة متعثّرة منذ عامين لشراء حصّة في مصفاة شين كوداماتسو التابعة لنيبوم أويل، وإذ برئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة نيبوم أويل (ياسوكي تاكوتشي) يضرب بيده الطاولة ويعلن بأنّه لن يبيعنا مطلقاً أي حصّة في شين كوداماتسو. وقد قوبل سلوكه باستهجان كبير في الصحافة اليابانية، لأنّه اعتبر عدائياً على نحو ملحوظ خلافا لمستوى تهذيب الشعب الياباني ولطفه. فغادرنا اليابان في أغسطس من عام 1993 طاوين عامين من مفاوضات ذهبت سدى. وللأمانة فقد وصلتني لاحقاً رسالة اعتذار من (تاكوتشي) قال فيها إنّه يشعر كما لو أنّ نيبوم أويل تركت أرامكو السعودية وحيدة في (الكوشة)، وأضاف: «أن تُترك على (الكوشة) أفضل من الدخول في زواج فاشل». وعلى الرغم من ذلك ستشكّل الدولتان في العقد الأوّل من القرن الحادي والعشرين شراكات دائمة باستثمار سعودي في مجال التكرير في اليابان؛ وفي شركة محاصصة باسم (شوا شيل)، مع (رويل داتش/ شيل جروب) التي جعلت منّا أكبر مورّد للنفط الخام في اليابان، فضلا عن منشآتنا الاستراتيجيّة الضخمة لتخزين النفط الخام في أوكيناوا التي تحتوي على 6 ملايين برميل. وستتعزّز تلك العلاقة عبر مشاركة الشركات اليابانية في تطوير مجمّع (بترورابغ) العملاق لإنتاج البتروكيماويات على ساحل البحر الأحمر شمال مدينة جدّة. إلا أن كل تلك



الشراكات والمصالح المتبادلة لم تكن هي الدافع الوحيد لعلاقتنا مع اليابان. ففي أعقاب الزلزال المدمّر الذي وقع شرق اليابان في عام 2011، قدّمت المملكة العربية السعودية للسلطات اليابانية من خلال أرامكو السعودية دعماً بقيمة 20 مليون دولار على شكل إمدادات حيوية من الغاز الطبيعي المسال. وفي واقع الأمر، لا نملك إلا رفع تحية احترام للشجاعة التي أظهرها الشعب الياباني في مواجهة تلك الكارثة الطبيعية الهائلة، وكم أنا مسرور لأنّنا استطعنا مَدَّ يدِ العون لأصدقائنا، والقيام بدور يسير لمساعدتهم.

وللفلبين معنا نصيب كذلك، فقد كانت (بترون كورب)، أكبر شركة لتكرير النفط الخام في الفلبين، هدفاً آخر من أهدافنا في آسيا. فعلى غرار أرامكو السعودية، ترجع جذور بترون إلى شركتي نفط أمريكيتين هما شركة (ستاندرد أويل أوف نيو جيرسي) وشركة (سوكوني فاكيوم أويل أوف نيويورك). وعلى نحو شبيه بتجربتنا في اليابان، دخلنا في مفاوضات امتدّت لعامين تقريباً، لكنها كانت هذه المرّة عمليّة للغاية، وعالية التنافس، إذ كانت جزءاً من حملة خصخصة واسعة النطاق قادتها الحكومة الفلبينية. كان يقود المفاوضات من طرفنا نائب الرئيس السابق للتكرير والتوريد والتوزيع، سعد الشعيفان، الذي يروي قائلا: «أمضينا عامين من التفاوض على صفقة بترون. كنّا نتنافس مع شركتين أخريَين، وقد وقعت مهمّة تقديم عرضنا النهائي على كاهلي». أوصيته ألا يقلق، فعرضنا الماليّ مدروس ومعقول، فإن حصلنا على الصفقة كان بها، وإن لم يحالفنا الحظ فلا داعي للإحباط. ولقد سارت المفاوضات على هوانا، فكان لنا ما أردنا، وهو 40 بالمائة من أسهم بترون في مطلع عام 1994.

وقياساً على نجاح تجربتي مع الكوريين في رياضة المشي، اقترحت أن نؤسس مع المدراء التنفيذيين في بترون نادياً لمشي المسافات الطويلة بهدف التعارف كما فعلنا في كوريا. لكنّ الفلبينيين لم يتحمس منهم سوى نائب



الرئيس للشؤون المالية، الذي كان يتمتّع بلياقة بدنية كبيرة. أما الآخرون فقد تذرّعوا بحرارة الطقس وبالرطوبة للفرار من هذه الرياضة. وكذلك حين أقمنا مخيّماً للرحلات، لم ينضمّ إلى فريقنا سوى نائب الرئيس للشؤون المالية، بينما بقي الآخرون في المخيّم لتناول الطعام. وبالمناسبة، جميع الفلبينيين الذين عرفتهم يحبّون الأكل. ويذكر المهندس خالد الفالح (وزير الطاقة والصناعة والثروة المعدنية لاحقاً) حين تولّى رئاسة شركة المحاصصة مع بترون، في تلك الفترة، أنّ اقتراحي بإقامة رحلات سيراً على الأقدام لم يلقَ ترحيباً من الجميع، فيقول: «كنّا نجدّ المسير، ثمّ يعيينا التعب فنتوقّف. فيبدأ أحدنا بغناء أغنية بترون التي تتضمّن جملة: آه، كلّه بسببك، يا النعيمي».

فلم يكن الجميع في فريق أرامكو السعودية متحمّسين للمشي كما كنت أنا، ولكن لم يكن لديهم خيار، فهم يعلمون أنّي لا أقبل بالرفض. ومرّة تحجج خالد بوبشيت، المدير التنفيذي السابق لشؤون أرامكو السعودية ومساعدي آنذاك، بأنه نسي حذاءه الرياضي ليفلت من الانضِمام إلينا، فلم أسمح له، بل طلبت منه شراء حذاء جديد. يقول بوبشيت: «كان الطقس حارًّا ورطباً، وأنا أتسلّق الجبل بحذائي الجديد الذي لم يناسب قدمَي. وهل تظنون بأنّ النعيمي ينتظر؟ كلاّ!». وفي الواقع لم يكنْ أوّل من تذمّر من نظامي الرياضي، ولن يكون الأخير.

بعد فترة وجيزة من شرائنا حصّة في بترون، طرحت الشركة أسهماً في الاكتتاب العام. كانت علاقتنا ببترون والحكومة الفلبينية جيّدة، كما كان استثمارنا ناجحاً. ولكن بعد أكثر من عشر سنوات، قرّرت الحكومة فتح سوق التكرير المحلّي أمام المنافسة الأجنبية. فوجدنا أنّ من شأن زيادة المنافسة تقليص هوامش أرباح بترون، وبالتالي لن يكون من المنطقي أن نستثمر في مصافٍ إضافية في البلاد، وهو أمرٌ كنّا ندرس إمكانية عمله. لهذا قمنا في عام 2008 ببيع حصّتنا البالغة 40 بالمائة في بترون إلى مجموعة أشمور، وهو



صندوق استثماري في لندن، مقابل 550 مليون دولار، مما درّ ربحاً وفيراً على شركة أرامكو السعودية. كما واصلنا في الوقت نفسه تزويد بترون بالنفط السعودي بموجب عقود قائمة طويلة الأجل.

وعلى غرار توسعنا في قارة آسيا، شهدت أوروبا تجربة مشابهة في الفترة نفسها تقريباً. فقد لاحت لنا فرصة في اليونان عام 1996، لإرساء أول مشاريعنا الأوروبية في مجال التكرير. أثار هذا الأمر جدلا في أرامكو فاق ما أثير حين نوينا التوسع في آسيا، فقد تبيّن أن شركة التكرير، موتور أويل (هيلاس) كورينث ش.م.، وشركة التسويق التابعة لها كذلك خاضعة لسيطرة مستثمر شخصيّ هو أسرة (فاردينويانيس). فعارض الأمرَ بعضُ مدراء في أرامكو بشدة بمن فيهم أحد كبار الاقتصاديين في قسم التخطيط في أرامكو (لاني ليتلجون)، الذي كان صريحاً كعادته في التعبير عن آرائه، فهو لم يجد في المشروع جدوى اقتصادية تُذكر، بل قال: «إن الأمر أشبه بنقل الفحم إلى نيوكاسل» رامياً بذلك إلى أن المشروع ضرب من العبث.

وعلى نطاق أوسع، كان زمرة من أقطاب اليونان وعلى رأسهم (أرسطو أوناسيس)، قد لعبوا دوراً بارزاً في تجارة النفط العالمية منذ الزمن، ولا سيّما عبر السيطرة على أساطيل ناقلات النفط. إلا أن الريبة تشوب مواردهم وممارساتهم المالية، واللبيب بالإشارة يفهم. ولهذا آثرنا الاستغناء عن هذا الاستثمار الذي لن يجدي نفعاً على المدى الطويل، فضلا عن أنّه لا يتماشى مع قيمنا المؤسّسية، فعمدنا إلى بيع حصّتنا على شركائنا عام 2006. وقد كان حريًّا بي، وأنا ذو تجربة سابقة مع أساليب أهل أثينا التجارية، أن أكون أكثر حذراً إزاء تلك الصفقة، وأعتقد أنّ المثل القائل «حذار من اليونانيين الذين يحملون الهدايا» صحيح. فقد تلقّيت اتّصالاً في أحد الأيّام من وزير البترول السعودي يخبرني بأنّ الملياردير والمموّل اليوناني (جون لاتسيس) آتٍ لمقابلتي وأنّه يريد شراء بعض النفط الخام. وما إن وصل لاتسيس ظهيرة



أحد أيام الجمعة، حتى شرع في الحديث عن علاقته الوطيدة بالملك فهد بن عبدالعزيز رحمه الله. وبعد أربع ساعات من الإصغاء لأحاديثه التي لا تمس العمل من قريب ولا بعيد، استوقفته وسألته مباشرة عمّا يريد، فقال بأنّه يرغب في شراء مليونَي برميل من الخام السعودي، عندها أجبته: «حسناً، ولكن لماذا لا تتواصل مع قسم التسويق مباشرة؟»، فأوضح بأنّه يأمل في أن يمنحه الرئيس التنفيذي خصماً مجزياً، وهذا سر إسهابه في وصف صداقته بالملك. إلا أنه طلب خصماً خيالياً يقارب 10 دولارات للبرميل الواحد، في وقت كان سعر تداول البرميل فيه يتراوح بين 18 إلى 20 دولاراً. وفي إطار سعيه لإتمام الصفقة، ألمح إلى أنّي أستطيع طلب عمولة نظير مساعدته في إتمامها. فأخبرته بوضوح بأنّه سيحصل على السعر الذي يحصل عليه أيّ عميل يطلب طلبيّة كهذه، وهو لا يعدو جزءاً بسيطاً من الخصم الذي يريده، ولم آتِ على ذكر أيّ عمولة بالطبع. وعندئذٍ قال وهو يخرج دفتر شيكاته بكبرياء: «فلتنسَ أمر المليونَي برميل»، وقرر بأنه سيشتري مليون برميل فقط مقابل (شيك) مسحوب على مصرفه. فذكّرته بلطف بأنّ أرامكو السعودية تتعامل مع أربعة مصارف عالمية كبرى فقط، وأردفت بقولي: «وإن لم تخنّي الذاكرة، فإن مصرفكم ليس منها». فاقترحت عليه تعميد المبلغ على أحد المصارف الأربعة، فاستشاط غضبا حتى كأني أسمع حسيس كبده الموقدة، وألمح دخان أذنيه المتصاعد، فقال لي: «الشيك لا يُقبل إذن؟ حسناً، لا بأس، سأشتري 100 ألف برميل نقداً!» فرحبتُ بعرضه، وأخبرته بأنّ أرامكو السعودية ستعوضه بمبلغ عن الوقت الذي سيستغرقه إتمام الصفقة، إلا أن امتعاضه من تعاملي جعله يعيد شيكنا التعويضي إلى الوزير هشام ناظر، الذي أحاله إلينا فقبلناه بكل سرور.

جُبنا أرجاء المعمورة تلك الأيام بحثاً عن أرض خصِبة لنشاطنا، فلم نجد مثل آسيا. لكنّ أقدامنا ظلت واقفة على عتبات سور الصين العظيم، وكأنه



يردُّنا عنها إلا من بضع رحلات عمل قصيرة. وفي عام 1981، قضيت وأسرتي بعض إجازتنا في هونغ كونغ، فجعل منها أمران إجازةً لا تنسى. أولهما أني دخلتُ متجر مجوهرات يعرض في واجهته قلادة ألماس بسعر 35 ألف دولار، فاستمالني البائع لأدخل، متوسمًّا فيَّ زبوناً دسماً، ولم أكن جادًّا في الشراء بالطبع لكنّ التفاوض يستهويني. ومع أنّ بعض ألسنة أصدقائي تسلقني بلا رحمة حين أُغلبُ في الشراء، إلاّ أنّي أظل مفاوضاً بارعاً له صولات وجولات. قلت للبائع بأني أفكّر بشرائها بثمن 25 ألف دولار، ففرّ الدم من وجهه، وأطل الفزعُ من عينيه، ثم قال بأنّه يجب أن يتحدّث مع المدير قبل قبول هذا السعر المنخفض. فعاد بعد دقيقتين قائلا: «مبروك لقد وافق المدير على 25 ألف دولار». فقلت له عندها بأني قد غيّرت رأيي ولن أدفع سوى 15 ألف دولار فقط. وظللنا هكذا أخفض من عرضي، ويزيد من رعبه وفزعه، بل وربما من غضب مديره، الذي كان زوجته على الأرجح، حتى وصلنا إلى سعر 5 آلاف دولار. فقلت له حينها: «إن كنت موافقاً على أن تبيعني قلادة من الألماس قيمتها 35 ألف دولار لقاء 5 آلاف فقط فهذا يعني أنّه ألماس مزيفٌ. شكراً لك لكنّي لا أريد شراءه». وهكذا قفلت عائداً إلى الفندق، يلاحقني ذلك البائع الشاب الذي ما انفك يعرض القلادة عليّ وهو يوشك على البكاء، ويقول بأنّ من سوء الحظ أن يخرج أوّل زبون في ذلك اليوم دون شراء شيء، فلعلي كنت من سوء حظّه فعلا.

أمّا السبب الثاني الذي جعل عطلتنا في هونغ كونغ عطلة لا تنسى، فيرجع الفضل فيه إلى ابنتي ندى. كنّا نقيم في فندق (بينينسولا) المطلّ على ميناء فيكتوريا، وفي أحد الأيام أتت ندى، وكانت في الحادية عشرة، تخبر بأنّها رأت للتوّ الملاكم الأمريكي الشهير محمّد عليّ كلاي. وحين رأت بأننا لم نأخذ قولها على محمل الجد، ذهبتْ من دون علمنا وبحثت عن غرفته، ثمّ طرقت الباب وطلبت من حرّاسه أن يوقّع البطل لها على صورة. ولست أدري



ما كان رأي مرافقيه بتلك البنيّةِ المشاكسة، لكنّهم صرفوها بأدب وأخبروها بأنّه نائم الآن. وبينما نحن نتناول الإفطار صباح اليوم التالي، رأينا محمد علي كلاي يتقدم نحو طاولتنا حاملا صورة موقّعة لندى. صافحني بيدٍ عملاقة قائلا: «مرحباً، أنا محمّد عليّ». فأشرت إلى ابني الأصغر محمد ذي الثلاث سنوات، وقلت للملاكم: «واسم ابني هذا أيضاً محمّد عليّ». فابتسم وحمله ثمّ قبّله.

وعوداً على أمور العمل، فقد أبقينا أعيننا مفتوحة على الصين منذ مطلع التسعينات، سواء في حقب الازدهار أم خلال التراجع الطارئ لمشاريعنا الآسيوية الأخرى. وفي عام 1992، لاحظت خلال ثاني رحلاتي إلى الصين زيادة أعداد السيّارات في الطرق، وغير ذلك من مؤشّرات تسارع وتيرة النموّ الاقتصادي. فوقعنا في ذلك العام اتّفاق التسويق الأوّل مع الصينيين، كما شرعنا في التفاوض للاستثمار في قطاع التكرير في البلاد، وذلك من خلال شركة محاصصة مقرها مدينة شينغداو، بهدف ضمان استمرارية إمدادات النفط في هذه السوق المهمّة. ولم أتوقّع أن تمتدّ بي المفاوضات لخمسة عشر عاماً، لكنني كنت طويل البال ولله الحمد. كان الصينيون زبائن دهاة وانتهازيين، فقد قاموا بادئ الأمر بشراء طلبيّات صغيرة نسبيًّا، ثم ألمحوا بعد ذلك إلى أنّهم جاهزون لشراء كمّيات أكبر. وفي مطلع التسعينات، أتوا إلينا قائلين بأنّهم يريدون مليون برميل يوميًّا. كان اهتمامنا المتجدد بالصين بديهياً، فقد أخذ نموّها الاقتصادي يتسارع بمعدّل مذهل. وفي أواخر التسعينات، ستنمو وارداتها النفطية لتبلغ زهاء 2.6 مليون برميل يوميًّا، ممّا سيجعلها مسؤولة عن نسبة مذهلة تبلغ 37 بالمائة من مجموع الزيادة في استهلاك آسيا للنفط خلال ذلك العقد، وتُعتبر آسيا مسؤولة إلى حدّ بعيد عن معظم الاستهلاك المتزايد للنفط في العالم خلال الحقبة نفسها. ومع أنّنا فرحنا بفرصة التعامل مع الصين، يظل توفير مليون برميل يومياً التزاماً جادًّا، لم نحقّقه إلا قبل بضع



سنوات. وفي رأيي أن السبب الذي جعل إتمام أوّل صفقة تكرير في الصين تستغرق كل هذا الوقت الطويل عائد إلى نظامهم البيروقراطي المرهق، الذي يبدو بأنّه كان يشهد عمليّة إعادة هيكلة مستمرّة، بما في ذلك دمج مختلف وكالات الطاقة لديهم. فهم لم يتعاملوا معنا بأيّ عداء، ولكن هكذا تورد الإبل في الصين. وبالإضافة إلى ذلك، لم أكد أقابل شخصاً مرّتين، فقد كان كل من نتفق معهم يتبدّلون باستمرار.

لعبت ورقة رياضة المشي مرة أخرى أملا في التقرب منهم. فخلال أحد اجتماعاتنا الأولى في بكين عام 1992، أعربت عن رغبتي في المشي على طول سور الصين العظيم. فعلّق أحد أعضاء الفريق الصيني بجملة مفادها بأنّ الرجال الحقيقيين وحدهم هم من يقومون بنزهة كهذه، فألجمته قائلا بأنّ أعضاء فريقي كلهم رجال حقيقيون، وأنّنا على مستوى التحدّي. فتملصوا من الأمر هذه المرّة زاعمين أنّ اقتراحي سيعطّل جدول أعمالنا، إذ يبدأ برنامجنا في اليوم التالي بغداء عند الظهيرة، يليه اجتماع في الواحدة ظهراً. وبما أن المشوار إلى السور يستغرق تسعين دقيقة ذهاباً وأخرى إياباً، فإنّه لن يكون لدينا متّسع من الوقت. فبادرتهم بالقول بأنّ الوقت سيكفي إن انطلقنا عند الساعة السابعة صباحاً. وكم فوجئ أهل الدار حين رأوا ضيوفهم وهم على أتمّ الاستعداد عند الساعة 6:45 صباحاً، بأحذية رياضية وحقائب ظهر. وبمرافقة الشرطة التي مهّدت لنا الطريق، قطعنا المسافة إلى السور في أقلّ من ساعة. وحين وصلنا قال دليلنا إن ثمّة طريقين يمكننا سلكهما، إمّا الطريق السياحية وإما الطريق الوعرة التي تحصل إن بلغتَ القمة عبرها على شهادة من عمدة بكين. وبعد أن قطعتَ معي شوطاً في هذا الكتاب، أي الطريقين تظننا سلكنا؟ كان أحد الصينيين الذين اجتمعنا بهم بالأمس يرافقنا في رحلة السور تلك، مرتدياً بدلة قشيبة وحذاء براقاً، إذ توهم بأننا ممن يسلكون الطريق السياحية. وبعدما قطع بصعوبة 200 م، وهو يعثر وينزلق في كلّ خطوة، اقترحتُ عليه أن



ينتظرنا محلّه. أمّا نحن فبلغنا القمّة المؤدّية إلى سور الصين العظيم، واستلمنا شهاداتنا، ولم ننسه من شهادة هو الآخر. ومقارنة بالطرقات الجبلية التي قطعناها في كوريا، كانت تلك طريق طويلة، ولكنّها ليست شديدة الوعورة. عدنا بعد ذلك إلى بيوت الضيافة بحدود الساعة الحادية عشرة صباحا، فكان لدينا الوقت الكافي للاستحمام وتبديل ملابسنا من أجل الغداء. ولقد لمسنا أثر الرحلة على مضيفينا، إذ شعرنا بانطباعهم الجديد عن هذه الثلة من السعوديين. ولا سيما حين نرى حرص المدير صاحب الحذاء اللامع على إخبار زملائه بأنّنا بالفعل رجال حقيقيون، وأنّنا تسلّقنا الطريق الوعرة وكأننا نسير على حرير، ولا أظنه صرح بأهم جزء وهو المتعلّق بجلوسه معظم الرحلة.

كان الوفد السعودي مؤلّفاً من خمسة أشخاص، بمن فيهم ممثّل شركة المحاصصة في كوريا. أمّا الفريق الصيني فقد بلغ عدده ثلاثين شخصاً. فشعرت بأنّ التفاوض مع هذا العدد عبث بل مستحيل، لذلك دعوت كبير المفاوضين إلى جناحي لوضع اللمسات الأخيرة على الصفقة وعرضها على بقيّة المجموعة. فاتّفقنا أنا والمفاوض الصيني على شروط الصفقة على الفور، ووافقت عليها المجموعة بطبيعة الحال. ولكن لم يسفر شيء عن ذلك الاتّفاق، غير أني أحبّ أن أؤكد بأنّ أداءنا في رحلة سور الصين، وعلى طاولة المفاوضات، أثبت للصينيين بأنّنا أقوياء وملتزمون بعقد صفقة ناجحة. ثم جمحت بنا المغامرة عام 1998، حين ترأس الوفد السعودي آنذاك وليّ العهد الأمير عبدالله بن عبدالعزيز – رحمه الله –، وتضمّنت زيارته افتتاح أوّل مكتب تسويق لأرامكو السعودية في بكّين. لكنّ الصينيين ظلّوا متعنتين إلى بداية العقد التالي، فقد قمت بستّ رحلات إلى الصين دون التوصّل إلى عقد صفقة تكرير.

وأخيراً تكللت جهودنا بالنجاح في عام 2007. ففي 25 فبراير من ذلك العام، أقيم في قاعة الشعب الكبرى في بكين حفل كبير وقّعت فيه



شركتنا الصينية التابعة لأرامكو السعودية اتّفاقاً رائداً مع شركائنا الصينيين سينوبيك كورب، وحكومة مقاطعة فوجيان، وإكسون موبيل. وأطلقنا أوّل مشاريعنا الصينية–الأجنبية المتكاملة التي تضمّنت تكرير النفط الخام، وإنتاج البتروكيماويات، وتسويق الوقود والمواد الكيميائية. بدأت شركة فوجيان للتكرير والبتروكيماويات المحدودة عملها في يونيو من ذلك العام وانطلقت شركة التسويق في الشهر التالي.

امتدت طريق الحرير الجديدة في كلا الاتّجاهين بيننا وبين الصين. فقد كانت أرامكو السعودية تبحث مؤخراً عن فرص استثمار استراتيجيّة في جنوب غرب الصين من شأنها دفع عجلة التنمية في تلك المنطقة وتأمين أسواق إضافية لمحطّاتنا النفطية على المحيط الهندي. وداخل المملكة العربية السعودية في عام 2015، وبالتعاون مع شركة سينوبك، طلبنا أن ينشأ على شاطئ البحر الأحمر مجمّع تكرير صديق للبيئة يعدّ الأكثر تقدماً في العالم، والأيام حبلى بالمزيد. فبعد البداية المتعثّرة في عام 1990، أصبحنا نزود آسيا اليوم بما يقرب من 70 بالمائة من جميع مبيعات النفط الخام فيها. وتشهد السنون بأننا نُعتبر المورِّد الأكبر إلى كلّ الاقتصادات الآسيوية الكبرى. ومن دون أدنى شكّ، نحن المورّد الموثوق والمفضّل للنفط الخام إلى آسيا، لا بل إلى العالم بأسره.

ارتفعت طاقة التكرير المحلّية في أرامكو السعودية بشكل كبير عام 1993 مع إضافة سمارك (شركة التسويق والتكرير السعودية). فقد تأسّست في عام 1988 كذراع التكرير المحلّي لبترومين، وتمّ ضمّها إلى أرامكو السعودية بموجب مرسوم ملكي. قد يبدو أمراً معقّداً أن يُشرف هذا الكيان المؤسّسي على أعمالنا التكريرية، وهو كذلك بلا شك، ولكنّه شكّل أيضاً عاملا من العوامل المؤدية إلى الترقية التالية والأهمّ في حياتي المهنية.

استمرّ بعض كبار مسؤولي الدولة، بمن فيهم الوزير هشام ناظر،



بالمطالبة باستقلال سمارك، في مشهد يعيد تاريخ النزاعات الطويلة بين بترومين وأرامكو السعودية خلال الثمانينات. وفي واقع الأمر، كان قد تحدّث معي بصفتي الرئيس التنفيذي لأرامكو السعودية لكي أقترح بقوّة الاستثمار في أسهم سمارك بنسبة تبلغ 5 بالمائة، من أجل بثّ الرمق في تلك الشركة الواهنة. ولكن كما كان الحال مع بترومين سابقاً، لم نُعجَب أنا وفريقي بجودة وكفاءة القيادة في سمارك، ولا في بعض الصفقات التي أبرمتها، فلم ألبِّ طلبه. ثم تلقيت لاحقا في عام 1993 اتّصالا من الرياض أبلغتُ فيه بأنّ الملك فهد رحمه الله يستدعيني. فهببتُ ملبيًّا، وأنا لا أدري لماذا تبادر إلى ذهني بأنه يرغب في الاطمئنان ما إذا كانت أرامكو السعودية تؤمّن ما يكفي من المساجد في منشآتنا لكي يؤدّي الموظّفون صلواتهم، فضلا عن حالة المساجد نفسها. وافترضت بأنّ أحد الأشخاص قد اشتكى له ربّما من ذلك، فأمرتُ بإجراء كشف سريع وتوثّقت من مواقع كلّ مساجدنا، واصفاً حالتها في تقرير مدعم بالصور، وختمته بأنّ مساجدنا في أحسن حال، وهي مطابقة الشروط.

دخلت القصر الملكي في الرياض في السابعة إلا عشر دقائق مساء، متأبطا ملف المساجد لأعرضه على الملك في موعدي المحدّد سلفا عند الساعة السابعة. وبينما كنت أنتظر، قُدّمت لي القهوة العربية والشاي، ثم وصل طعام العشاء بعد ساعتين، ولما يبدأ الاجتماع بعد. وحين أوشك الليل على الانتصاف، رأيت الرئيس الراحل ياسر عرفات يدخل إلى القصر. فقلت في نفسي: «إن كان الملك سيجتمع مع الزعيم الفلسطيني الليلة، فهو بالتأكيد لن يجد وقتاً لي». وعلى الرغم من أن موعد نومي قد فات منذ مدّة، فمن نافلة القول أني لم أغادر القصر دون إذن وظللت منتظراً. وقرابة الواحدة والربع بعد منتصف الليل، قيل لي بأنّ الملك في انتظاري. فدخلت قاعة الاستقبال، ووجدته جالسا على كرسيّه دون غترة أو بشت. اقتربت منه وقبّلت رأسه احتراما كما هي عاداتنا، ثمّ تصافحنا. أشار إلى كرسيّ إلى جانبه قائلا: «تفضّل



يا عليّ».

كنتُ قد تدربتُ مع نفسي على الإدلاء بإفادات حول حالة مساجدنا ومواقعها، اعتماداً على الطريقة التي سيستهلّ بها الملك الحديث. لكني اكتشفت أني لم يطلني من حمل الملف سوى تعب ساعدي، فقد أدار الملك دفة الحديث نحو السياسة النفطية وقضايا أخرى ذات صلة.

كان رحمه الله معروفاً بتصميمه وقدرته على التحمّل. تكلّمنا لثلاث ساعات، ولم نتطرّق لموضوع المساجد على الإطلاق. وفي معرض الحديث عرج الملك على سمارك، مبدياً عدم رضاه عن أدائها. غير أني حرصت كل الحرص على ألا أنتقد أداء الوزير، كما تجنبتُ التعليق على منظّمة أوبك عندما انتحى الحديث ذلك المنحى، إذ تبيّن لي بأنّ الملك يختبر ردود أفعالي. فصارت تحوم إجاباتي حول «أني أدير شركة للوطن»، ولا أزيد على هذا. فأجاب: «أجل، نحن نعلم أنّك تقوم بعمل عظيم». فغادرت القصر بعد الرابعة فجراً وأنا في حيرة، ثمّ عدت بالطائرة إلى الظهران، لأستحم وأتوجه إلى العمل.

حين كانت الأسماء تتناقل بين شفاه موظفينا عمن سيخلف وزير البترول، لم يكن اسمي يرد بينها، ليس لأن تعاوني مع الوزير كان وثيقا فحسب، ولا لعلاقتي الودية به فحسب، بل لأنّي كنت قد قرّرت في عام 1993 التقاعد عند بلوغي الستّين. فقد كان لي أصدقاء وأقارب حول العالم أرغب في قضاء وقت أطول معهم، كما شعرت بأنّ فريقي يضم من كبار المدراء التنفيذيين من هم قادرون على إدارة الشركة بعدي كما يجب. فبعثت برسالتي إلى الوزير هشام ناظر عام 1993 أطلب فيها الإذن بالتقاعد بعد عامين، فأرسل الرسالة بدوره إلى الملك فهد رحمه الله، الذي رفض طلبي دون أيّ تفسير، فهو الملك. فقلت في نفسي: «لعل في الأمر خير، سأواصل إنتاج النفط وبيعه لبضعة أعوام قادمة على الأقلّ». ولم يدر في خلدي أن الملك قد رسم لي خطاً



آخر، حتى جاء يونيو من عام 1995. قمت آنذاك برحلة أخرى إلى الفلبين لحضور اجتماع اللجنة التنفيذية لأرامكو السعودية/ بترون. وبعدها مباشرة، سافرت إلى ألاسكا للمشاركة في رحلة لصيد سمك السلمون ترعاها شركة بكتل، وهي من أهمّ شركات المقاولات التي تساعد على تطوير مشاريعنا الضخمة في مجال البناء في الخليج. فقد كنت أتوق إلى الصيد وأبحث عن فرصة للاسترخاء.

هيهات!



13

أسماك صاحب المعالي - أواخر التسعينات

حزمتُ حقائبي بعد آخر زيارة إلى الفلبين، وأوشكتُ على المغادرة إلى مطار مانيلا حين وصلتني رسالة تفيد بأن سموّ الأمير محمّد بن فهد، أمير المنطقة الشرقية آنذاك، يطلب الاتصال بمكتبه. تبادر إلى ذهني بأنّ الأمر متعلق بالعمل، وبما أنّ الوزير هشام ناظر وفريقي الإداري على علم بأني في إجازة هذا الأسبوع من أجل الصيد في ألاسكا، قرّرت أن أكلّف أحداً بالاتصال نيابة عني. فسافرت إلى أنكوراج في ألاسكا، ومنها على متن طائرة صغيرة إلى مدينة كينغ سلمون جنوب غرب أنكوراج، على الطريق المؤدّية إلى جزر ألوشيان. وبينما كنت في المطار الصغير، ارتفع عبر سماعات المطار صوت النداء: «يرجى من السيّد عليّ النعيمي الاتّصال بالرقم التالي»، وأتبع ذلك رقم هاتف في جدّة، فتجاهلت الأمر موقناً بأنّ أمور العمل تطاردني بين المطارات، وانطلقت باتّجاه فندق الصيد النائي على متن طائرة أصغر حجماً مجهّزة بالعوّامات للهبوط على سطح الماء. قيل لي بأنّ خدمة الهاتف معدومة هناك، ففرحت ذلك لأني كنت أطمح إلى بعض السلام والهدوء بين أحضان الطبيعية.

استقبلني مشهد خلاب، أنهار صافية كالبللور تتدفّق بين رياضٍ مُربِعة، وجبال شاهقة غطت أفق ألاسكا. وكنا قرابة وقت الانقلاب الصيفي، فأتيح لنا الصيد ولا سيما في المساء، شريطة تحرير السمك وإعادته إلى المياه. كان ذلك غاية مرادي، فأنا كما ذكرت آنفا لا أهوى أكل السمك، شأني شأن معظم أبناء البادية. وبعد أن ألِفنا وخزات البعوض، لم يعد يقلقنا سوى هجوم الدببة،



إذ لم يكن لدى أيّ من الأدلاّء المرافقين بندقية، لكنّهم أكّدوا لنا بأنّ الدببة البنّية مسالمة ما لم نقترب من صغارها، على الرغم من ضخامتها. وفي صبيحة اليوم التالي، دخل إلينا رجل وسأل عنّي بينما كنت أتناول فطوري. قال لي إنّ أحدهم يرغب في التحدّث إليّ وإنّ الأمر يبدو ضرورياً وعاجلاً. هنا ساورني القلق، فإن كان ثمّة ما يستدعي إرسال رسول ليطلبني في هذا المكان النائي، فلا بدّ بأنه أمر جلل. قضيت الوقت في التفكير وأنا على متن الطائرة المائية المتوجهة إلى أقرب مركز هاتف، فاتّصلت بالرقم فور وصولي، وكان رقم الشيخ إبراهيم العنقري المستشار بالديوان الملكي. سألته: «ماذا تريد منّي يا شيخ إبراهيم؟ أنا في ألاسكا أحاول صيد سمك السلمون». فأجابني: «لقد عُينتَ وزيراً للبترول والثروة المعدنية، فعُد رجاءً إلى المملكة يوم الأربعاء إذ سيُعلن الخبر». كنا في يوم الاثنين حين فاجأني الشيخ إبراهيم بهذا النبأ، فسألته ما إذا كنت أملك خياراً في الأمر، فأجابني بالنفي. لذلك فعلت ما سيفعله أيّ شخص في مكاني عند سماع خبر كهذا، عدتُ لصيد السلمون!

وبينما كنت واقفاً وسط المياه بملابس الصيد، أحاول صرف الذهن عن مكالمة العنقري إلى الطبيعة الخلاّبة من حولي، إذ بي أرى دبًّا ضخماً يقف على ساقيه في الضفّة المقابلة لي تماماً. كان ينظر إليّ مباشرة، والشرر يقدح من عينيه، وما هي إلا لحظة حتى ألقيت بعدّة صيدي وأطلقت ساقي للريح باتجاه الضفّة الأخرى. ولكن حين وجدتُ رفيقي هارولد هاينز، الذي ندعوه (بيل)، يلتقط صوراً بكلّ هدوء، تبيّن لي بأنّ الدبّ الجائع يستسيغ لحوم السمك على لحوم البدو. ولو كنتُ مؤمناً بأن جن ألاسكا تخشى الدببة كما تخشى جنّ الدهناء الذئاب، لتفاءلتُ بذلك الدب الجائع، وربما حاولت اقتلاع أحد أنيابه، إلا أني تركته يلتهم أسماك صاحب المعالي، وغادرت عائدا إلى الوزارة التي تنتظرني.

لم أتوقف عن التفكير وأنا أحزم أمتعتي، مغادرا الفندق نحو طائرة



أرامكو السعودية التي أتت من قاعدتها الأمريكية في هيوستن إلى أنكوراج لأخذي. رافقني بيل، وهو آنذاك عضو في مجلس إدارة أرامكو السعودية بعد أن احتلّ سابقاً منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس إدارة شركة شيفرون. كانت الأفكار تتلاطم في ذهني، فتلك المرّة الثانية التي تفجأني فيها ترقيةٌ كما حدث حين عُيّنت نائباً لرئيس أرامكو قبل عشرين سنة، فلم أكن أرى مؤخراً في الأفق سوى بضع سنوات من العمل في أرامكو السعودية قبل التقاعد. غير أني الآن، وأنا أطوي عقدي السادس، أقف على مشارف مرحلة جديدة، دون أي إحساس واضح بما أحتاج إليه أو أرغب في تحقيقه. وما إن حطت الطائرة في أرض المملكة، بعد أن اجتازت نصف الكرة الأرضية، حتى تبيّن لي بأنّ تعييني كان جزءاً من عمليّة إعادة هيكلة الحكومة، تمّ خلالها إعفاء عدد من الوزراء بمن فيهم هشام ناظر. وبعدما مررت بمكتبي، توجّهت إلى المقر الصيفي لديوان خادم الحرمين الشريفين في جدّة، مع الوزراء الجدد الآخرين لتأدية القسم أمام مقامه السامي كما جرت العادة.

وللمرة الأولى يحتلّ منصبَ وزير البترول السعودي مسؤولٌ تنفيذي سابق في شركة نفط. يثنّي على ذلك السياسي الليبي المخضرم عبد الله البدري، الذي سيُعيّن لاحقاً أميناً عامًّا لمنظّمة أوبك في عام 2007، قائلا: «النعيمي هو حالة نادرة جدًّا في أوبك. فما من أحد مثله ارتقى السلّم بدءاً من جيولوجي في موقع بئر، حتى وصل إلى منصب رئيس مجلس إدارة أرامكو، لا أحد على الإطلاق. ومن المؤسف أن القلة من وزراء أوبك هم من المتخصصين في هذا المجال». كما أيد كلامه (ديفيد ج. أورلي)، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي السابق لشركة شيفرون بقوله: «يتميّز النعيمي عن كثير من وزراء النفط الآخرين حول العالم الذين يبلغون هذا المنصب بتعيينات سياسية من دون أن يمتلكوا كثيراً من الخبرة». أما في المملكة، فقد تحدّث المهندس خالد الفالح باسم موظّفي أرامكو السعودية السابقين والحاليين عندما قال:



«على الأرجح، لم يتوقّع كثير من الناس حدوث ذلك وتعيين أحد التكنوقراط في هذا المنصب». ومن جهة أخرى، رأى ناصر العجمي أنّ تعييني يتجاوزني كفرد قائلا: «كان تعيين النعيمي وزيراً اعترافاً بالرجل وبما يمثّله. فالحكومة كانت تبحث عن القدرة، لا مجرد الولاء».

وكما ذكرت آنفا في مقدمة الكتاب، أني أجيب على من يسألني عن سرّ نجاحي بأنّه يعود بعد توفيق الله للعمل الشاقّ، وبعض الحظّ، وثقة المسؤولين. وها قد منّ الله عليَّ بأن أخدم وطني في أعلى منصب حكومي يصله واحد من أبناء الشعب مثلي. وبعد أداء القَسم، طلبني الملك في لقاء خاصّ، هو اجتماعي الأول به بعد تعييني وزيراً، فكان له وقع مختلف عن لقاءات سابقة مثَلتُ فيها بين يديه رحمه الله عندما كنت رئيس أرامكو. فكان اللقاء إشارة إلى بداية علاقة أوثق ليس مع الملك فحسب، بل الدولة كلها. وكانت أوّل مهمة لي وأنا وزير هي تعيين خلفي ليرأس شركة أرامكو السعودية. وكانت مهمة صعبة، لكني كنت مضطرًا لاتّخاذ قرار.

بعد تقاعد ناصر العجمي الذي كان نائب الرئيس التنفيذي في عام 1993، قمت بترقية أربعة من قادتنا المتميّزين إلى تلك الدرجة في العام التالي. وكان في نيّتي ونيّة مجلس الإدارة أن نختار خلَفي على منصب الرئيس التنفيذي من بين أولئك الأربعة، بينما أترأّس أنا بصفتي وزير البترول مجلس إدارة الشركة، وكنت مدركاً بأن القرار الذي اتخذته سيكون مثيراً للجدل. فعندما رُقيتُ إلى منصب الرئيس التنفيذي لأرامكو، كنت السعودي الوحيد المرشح لهذا المنصب، وكانت ترقيتي مسلماً بها تقريباً. أمّا الآن، وبفضل برنامج السعودة الذي فعّلناه على مرّ السنوات الماضية، فقد باتت لدينا مجموعة من المدراء التنفيذيين السعوديين الموهوبين والمؤهّلين للترقية على مستويات عديدة في الشركة. لكنّ واحداً منهم فقط سيصبح الرئيس التنفيذي القادم. كان المرشحون الأربعة هم نبيل البسّام (الشؤون المالية)، سداد الحسيني



(التنقيب والتطوير)، عبد العزيز الحقيل (العلاقات الصناعية)، وعبد الله جمعة (العمليّات الدولية). كنت أعرفهم جيداً لأني كنت المسؤول عن تدريبهم وترقيتهم واحداً واحداً، فكنت الأخبر بقدراتهم، وبكيفيّة تعاملهم مع الآخرين، وكيفية تصرّفهم تحت الضغط. فجلست ودوّنت على ورق صفات كلّ منهم، ووازنت نقاط قوته وضعفه، ووصلت أخيراً إلى قرار. وعلى الرغم من الدراسة الوافية التي قمت بها لأصل للمرشح الذي أطمئن إليه، وأثق - بعد الثقة في الله - في أنه الأجدر بتولي مهام المنصب، كان قراري صادماً للكثيرين بمن فيهم الرجل نفسه، فقد وقع اختياري على عبد الله جمعة. ولا ألوم كل من استغرب بل حتى من امتعض أو اعترض، فحين تضع على هرم أكبر شركة نفط في العالم رجلا ليس بمهندس، ولا جيولوجيٍ، ولا فيزيائيٍ، بل من يحمل شهادة في العلوم السياسية، وفي وقت الفراغ هو شاعر تجاوز بميوله كتبَ الأدب إلى التاريخ، وجبَ عليَّ إيضاح بعض النقاط.

لقد اخترت عبدالله جمعة لأنه كان يسمو عن الغرق في تشابكات قطاع أو تفاصيل فرع بعينه، بل آمنتُ بأن رؤيته الاستشرافية ستتيح له أخذ زمام قيادة الشركة، واتّخاذ القرارات باعتبار الصالح العام لأرامكو السعودية. كما كان كذلك شخصاً اجتماعياً بطبيعته، وهبه الله ملكة التحفيز واستخراج أفضل ما يمكن أن يقوم به موظفوه بل حتى زملاؤه التنفيذيون من أداء. وقد كنت أشد على يديه كلما سافرنا معاً لحضور اجتماعات في آسيا أو أوروبا خلال السنوات الماضية، وأحثه على الإلمام بالكثير من أعمال الشركة، وكأن شيئاً جعلني أهيئه لهذا الدور. ولقد تابع كثير من مراقبي أرامكو السعودية حول العالم سباق أرامكو الرئاسي (إن جاز لنا التعبير). فقد قال (جون هامر)، رئيس مركز الدراسات الاستراتيجيّة والدولية، وهو أحد (مراكز الفكر) السياسية الأمريكية: «لا شكّ أنّ تولّي عبدالله جمعة للمنصب فاجأ عدداً من الأشخاص في أرامكو. وأعتقد أنّ النعيمي أراد أن يقول في تلك المرحلة: أنا أحتاج إلى



رجل يساعد على توسيع نطاق التنوّع وإضفاء العمق على موظّفي أرامكو»، وكان محقاً.

إن أصبتُ في قراري فلي أجران، وإن أخطأتُ فلي أجر الاجتهاد، وسواء كان هذا الأمر أم ذاك، فقد صدر الأمر بتكليف عبدالله جمعة رئيساً تنفيذياً بالإنابة ولم يثبت في منصبه مباشرة. وعلى الرغم من أني لم أجد سبباً للتأجيل، إلاّ أنّ تلك الخطوة برأيي منحته الوقت ليثبت نفسه، ولا سيما أن بعض المسؤولين في الحكومة قد ألحوا عليّ بأن أرشح اسمين اثنين، لكني رفضت تماماً، فقد أردت أن ينأى تعيين رئيس أرامكو السعودية عن أي عامل غير عامل الجدارة، كما هي أرامكو دائماً. ولهذا كُلفَ عبدالله بالمنصب بالإنابة بادئ الأمر.

وافق المقام السامي على تعيين عبدالله جمعة رئيساً تنفيذياً لأرامكو السعودية في شهر ديسمبر من ذلك العام، وما إن سمعت بالخبر حتّى اتّصلت به هاتفياً على طائرة الشركة لأهنئه بينما هو متجه من القاهرة إلى الظهران. لكنّ المرحلة الانتقالية التي تبعت ذلك لم تكن سهلة، فقد تعرّضنا أنا وهو لكثير من الانتقادات من قبل الذين عارضوا تعيينه لأسباب مختلفة، إلا أني تمسّكت بموقفي.

ولأني كنت الوزير، لم أتدخل في كيفية إدارة عبدالله جمعة للشركة بالطريقة التي يريد. فحين ينوي ترقية موظف إلى أحد المناصب العليا، كان يراجعني فقط للتأكّد من أني مرتاح للخيار، إلا أني لم أُملِ عليه يوماً أيّ قرارات. ومن حين لآخر، عندما تتجاذب الوزارة الدفة مع أرامكو، كان عبدالله جمعة يحسم بأنه هو الرئيس التنفيذي للشركة، وكنت أحترمه لذلك. فكما قال عنّي: «بالطبع، كنّا نمزح أحياناً، فعندما يطلب منّي أمراً معيّناً كنت أذكّره أنّه لو تلقّى تعليمات كهذه من وزارة البترول عندما كان رئيساً تنفيذياً، لاستشاط غضباً ولما وافق على ذلك. فكان ينظر إليّ ويبتسم قائلا: غير أني لم أعد



الرئيس التنفيذي».

أشار الملك فهد رحمه الله في أحد لقاءاتنا الأولى إلى أنّه يريد إحاطة أكبر بشؤون سياستنا النفطية، كما كان يفعله معه الوزير هشام ناظر. إلا أن القدر شاء بأن لا يتم أول اجتماع لي بالملك بعد أشهر من تعييني لمناقشة السياسة النفطية، إذ أصيب الملك بجلطة دماغية، كلف على إثرها وليّ عهده الأمين آنذاك عبدالله بن عبدالعزيز –رحمه الله–، لتولّي شؤون البلاد نيابة عنه حتى يتعافى مما ألمّ به. فاجتمعت بسموّ الأمير عبد الله عدة مرّات خلال سنوات، فوجدته رجلاً يقظاً لبقاً، وفي الوقت نفسه ذا قلب طيب حنون. فتوطدت بيننا علاقة عمل وثيقة خلال فترة وزارتي، ووجدته، على غير أسلوب الملك فهد رحمه الله، لا يحبذ الغوص في تفاصيل السياسة النفطية، إلا أنه ظل على اطلاع بكلّ ما يدور في قطاع النفط.

قال لي رحمه الله في بداية عملي معه جملة لا أنساها ما حييت، قال: «يا عليّ، لا تخشَ أي مسؤول، لا تخشَ إلا الله». فحرصت على اتباع الحقّ ما وفقني الله إليه، وتوخي صالح المملكة وأرامكو ما ألهمني الله له. فأنا لستُ أعمل لمصلحة أصيبُها، أو فائدة أرجوها، ولكن لأكون لبِنة في بناء الوطن، ومفصلا يعينه على النهوض والتقدم والانطلاق، ولا أذكر ولله الحمد أني حدتُ عن جادة الاستقامة يوماً، أو جانبتُ الصدق لحظةً، وهذا دأبي مع الجميع. فلعل ذلك مما جعل ولاة الأمر يرون سبباً في إجلاسي على كرسي الوزير كل تلك المدة، التي لم أسعَ خلالها إلى التسلط أو التنفذ دون وجه حق، فلم يتمكن الوزير ولا كرسيه من قلبي، فالقوّة بأن تكون حين ترتدي بشت الوزير كما أنت حين تضعه.

ومن الطريف أن تعييني وزيراً للبترول أعادني إلى العمل الحكومي مذ فررت من وزارة الزراعة في الستينات. ولكن في هذه المرّة، أمسك بيدي عصا التغيير، فأدرك موظّفو الوزارة بأنّ عليهم الالتزام بأوقات العمل مثل



هذا الوزير الذي يأتي باكراً كمدراء أرامكو السعودية. ليس هذا فحسب، بل امتد أثر انضباط الوزارة إلى أوبك. فقد حضرت أوّل اجتماع للمجموعة عام 1995، وكان مقرراً في العاشرة صباحاً، فوصلتُ إلى قاعة الاجتماعات قبل الموعد بخمس دقائق، واندهشت حين كنتُ أول الواصلين، إذ لم يصل الوزير التالي إلا في الحادية عشرة، أما الباقون فتوافدوا بحلول الظهيرة. لم يرقني الأمر، فحين جاء دوري في الحديث كانت أول جملة أنطق بها: «في الاجتماعات المقبلة، حين نقرر اجتماعاً في العاشرة، علينا المجيء عند العاشرة». فحضر الجميع إلى الاجتماع التالي في الوقت المحدّد، وإن لم يعجبهم ذلك. وفي الحقيقة أن مشاكل أوبك تتجاوز مسألة احترام المواعيد. فبسبب افتقار المجموعة إلى التركيز والانضباط، فقدت احترام كثيرين حول العالم. ويصرح عبدالله العطية، وزير الطاقة والصناعة السابق في قطر في هذا السياق: «كنّا نمضي الأسابيع في اجتماعات أوبك في جنيف دون فعل شيء يذكر سوى التسوق وممارسة بعض الرياضات الشتوية. أما أن يلتزم الجميع بحصص تصدير النفط المتفق عليها، فلا. كان الجميع يغشّون». وكما قال الصحفي العراقي المخضرم وليد خدوري: «قبل النعيمي، كانت أوبك في صراع داخلي دائم».

صمّمت على تغيير واقع أوبك بصفتي ممثّل أكبر منتج للنفط في المنظّمة، والدولة صاحبة أحد أكبر احتياطات نفطية مؤكّدة، فأردت أن تعيد المنظّمة توجيه بوصلتها نحو النفط لا السياسة. ولكنّ هذا الموقف لم يجد أذناً واعية لا أمس ولا اليوم. ولقد جاء سليمان الحربش، المدير العام لصندوق أوبك للتنمية الدولية، على ذكر اجتماعي الأوّل: «قال شيئاً من قبيل: دعونا لا نسيّس عملنا، ولنفصل السياسة عن نقاشاتنا. لكنّ هذا مستحيل! وقد قلت له خارج الاجتماع إنّ هذا النوع من التصريحات لا يصلح لهذا المكان»، لكن الأيام كفيلة بإثبات من منّا على حق. أما عبدالله البدري، الذي سيصبح أميناً عامًّا



لأوبك، فقد كان أكثر تأييداً لجهودي، إذ قال: «حاول تحويل نقاشات أوبك من السياسة إلى الاقتصاد، واهتمّ دوماً بما فيه مصلحة المجموعة». ويضيف (نات كيرن)، رئيس الشركة الاستشارية فورن ريبورتس، التي يقع مقرّها في العاصمة واشنطن، وأوّل شخص غير عربي يرتاد جامعة في المملكة العربية السعودية: «جعل النعيمي من أوبك منظّمة أكثر عمليّة. فقد كان الوزير ناظر يحبّ أحياناً إعطاء دروس سعودية لبقية أعضاء أوبك، لكن لا أعتقد أنّ النعيمي يرغب في إعطاء دروس تكلّف المعلّم غالياً ولا يستفيد منها الطلاب على أيّة حال». ولقد تجلى فيما بعد بأن الأزمة الاقتصادية التي ستشهدها آسيا في أواخر التسعينات، وستلقي بظلالها على أسواق النفط والمال العالمية، ستعلمنا دروساً قاسية ومكلفة، أوشكت أن تطير بمنصبي.

بدأت مشاكلنا عندما حاولنا معالجة قضايا تتعلّق بحصص تصدير النفط. فمع الأسف، وكما سبق وأشار عبدالله العطية، كان الغشّ في حصص الإنتاج هو الشائع بين دول أوبك، لكنّ بعضها كان أسوأ من غيره على كل حال. فخلال عام 1997، أصبحت فنزويلا تجاهر بإخلالها بالحصص المحدّدة في ذلك الوقت. فقد كانت صنابيرها مفتوحة بلا حسيب ولا رقيب، وتنتج بمعدّل 3.6 مليون برميل تقريباً في اليوم، في حين يفترض أن يقلّ إنتاجها عن 3 ملايين برميل. وكانت خزائن الدولة تمتلئ بعائدات مبيعات النفط الإضافية على حساب بقيّة أعضاء المنظمة. فواجهت وزير الطاقة الفنزويلي (إروين آرييتا) في أحد الاجتماعات، وقلت له: «اسمع! ها نحن في أوبك نتجاوز السقف الذي اتّفقنا عليه بسبب رعونة تصرفاتكم. فإن كنتم ترغبون في الاستمرار على هذا النحو، أقترح أن نسمح بهذه الزيادة لبقيّة الأعضاء». وأشار الإيرانيون إلى الشيء نفسه على نحو مستقلّ، علماً بأنّ خلافات عميقة عكّرت علاقاتنا بهم على مرّ السنين. وإذ لم يرعوِ الفنزويليون عن فعلهم، ولم يبدوا حتى استعداداً للحدّ من إنتاجهم، شعرنا نحن بقيّة أعضاء أوبك بأنّنا لم نعد ملزمين بحدود



الإنتاج الأكثر تشدّداً. فبدأ إجمالي إنتاج أوبك يزداد في أواخر عام 1997 ومطلع 1998.

وسرعان ما ستؤدّي تلك الزيادة في الإنتاج إلى عواقب عالمية وخيمة. فقد أوشك الطلب على النفط أن يتدنى نتيجة ما يعرف بالأزمة المالية الآسيوية آنذاك، فقد أشرت آنفاً إلى نمو عديد من اقتصادات آسيا بشكل كبير خلال التسعينات، لكنها كانت تعاني في الغالب من غياب الأنظمة والضوابط المالية الحذرة. ولهذا أدّى الإفراط في الاقتراض إلى نفخ فقاعات المضاربة بالأصول المالية والعقارات في جميع أنحاء المنطقة. وحيث ارتبطت عدة عملات على نحو غير رسمي بالدولار الأمريكي، عاد هذا الأمر بالنفع على بعض الدول خلال فترات الازدهار الاقتد ي، لكنّه أرهق كاهلها مع انخفاض النموّ وتراجع أسعار الصرف. وبحلول عام 1997، بدأ يتّضح للعيان بأنّ معدّلات النموّ الاقتصادي وأسعار الأصول لن تحافظ على مستوياتها في معظم أرجاء آسيا، ولا سيما تايلاند التي تبيّن بأنّها هي الأضعف. فقد خسر البات التايلاندي نصف قيمته بحلول منتصف العام، وهبط تقييم سوق الأسهم في البلاد بنسبة 75 بالمائة، إلى أن تدخَّل صندوق النقد الدولي في أغسطس من ذلك العام بحزمة إنقاذ تفوق قيمتها 20 مليار دولار. فرجونا جميعاً بأن يفي هذا الإجراء لاحتواء الوضع، وأن تتعلّم جارات تايلاند من أخطائها. ولكن سبق السيف العذل، فسرعان ما تفشت عدوى الأزمة الاقتصادية في دول أخرى، فأصابت أوّلا الدول الأقرب إلى تايلاند، وفي غضون بضعة أشهر اتّسع نطاق الكارثة لتمتدّ إلى مختلف أنحاء القارة ودول العالم. فقد بدأ بإندونيسيا التي شهدتْ تكالباً على عملتها وهبوطَ أسعار الأسهم والعقارات، ثم تلتها الفلبين وجمهورية كوريا، كما عانى اقتصاد اليابان وهونغ كونغ من ركود كبير، ودخلت في الدوّامة اقتصادات دول أخرى امتدّت من روسيا إلى أمريكا اللاتينية. وخلال الأشهر التالية، تعاقب صندوق النقد الدولي



والولايات المتّحدة على تقديم مساعدات مالية للاقتصادات المنهارة واحداً تلو الآخر.

كان النموّ الأمريكي يتزايد في النصف الثاني من التسعينات، بعد أن تباطأ بسبب أزمة الادّخار والقروض في مطلع ذلك العقد. إذ وافقت إدارة كلينتون ومجلس النوّاب ذو أغلبية الجمهوريين آنذاك على فرض قيود على الإنفاق، وكانت طفرة الإنترنت تدفع بعجلة الاقتصاد نحو النمو، وترفع من أسعار الأسهم. إلا أن ذلك لم يقِ وول ستريت من ارتطام أمواج الأزمة الآسيوية، فسادت مخاوف من امتداد تلك المحنة التي طال أمدها لتشمل الاقتصاد الأمريكي أيضاً. فانخفض في 27 أكتوبر 1997 مؤشّر داو جونز الصناعي بواقع 554 نقطة، أو 7.2 بالمائة، مسجّلاً بذلك أشد انخفاض له في يوم واحد، واستمر تأثير الهبوط على أكبر اقتصاد في العالم لعدّة أشهر مقبلة. ولكن بعد عام تقريباً، دفع الاحتياطي الفدرالي الأمريكي مجموعة من المصرفيين في وول ستريت إلى تقديم 3.5 مليار دولار لإنقاذ صندوق تحوّط أمريكي واحد، هو لونغ تيرم كابيتال مانجمنت، الذي هدّد فشله الناجم عن الأزمة الاستقرارَ المالي العالمي.

خلال السنوات القليلة السابقة للأزمة، كان برميل النفط الخام يُتداول بثمانية عشر دولاراً تقريباً. ثم لامست الأسعار لمدّة وجيزة 21 دولاراً في أكتوبر 1997، قبل أن تعود للانخفاض مع ارتفاع العرض وتراجع الطلب. إذ قدّرت وكالة الطاقة الدولية إنتاج أوبك اليومي بحدود 25.85 مليون برميل في عام 1996. واستناداً إلى الوكالة، ارتفع هذا الرقم في عام 1997، وازداد ارتفاعاً في الربع الأوّل من عام 1998 إلى أن بلغ 28.55 مليون برميل في اليوم تقريباً، أي بزيادة تفوق 10 بالمائة أو 2.5 مليون برميل يوميًّا عن مستويات عام 1996. لقد كانت أوبك تمر في حالة من الفوضى قبيل اجتماعها التالي المقرّر في جاكارتا بإندونيسيا في نوفمبر 1997، وإذ لم تكن مدركة لمدى الأزمة التي



نتخبّط فيها. فقد عرف الجميع بأنّ إنتاجنا يتزايد بسرعة، لكنّ سقف الإنتاج الرسمي لم يعكس هذا الواقع. لذلك سعينا إلى تصحيح هذا التفاوت، وبختام الاجتماع أصدرت أوبك بياناً أكّدت فيه سقف إنتاج أكثر دقةً وارتفاعاً، ففتحنا دون قصد أبواب جهنّم. يشرح الصحفي المخضرم ومراقب أوبك المحنّك وليد خدوري ما جرى: «أذكر اجتماع جاكارتا جيّداً. كنّا جالسين في البهو كصحفيين وصُدمنا بالقرار، صُدمنا حقاً. وأذكر أنّ وجوه أصحاب شركات النفط شحبت عندما سمعوا البيان». بالنسبة إلى كثيرين، صُوّر ذلك البيان على أنّه مثال آخر على عدم انسجام أوبك مع الواقع. فقد كنّا هناك في جاكارتا، في خضمّ أزمة اقتصادية عالمية، ومع ذلك قرّرت أوبك رفع إنتاجها! وكما كان متوقعاً، استنكرت وسائل الإعلام العالمية القرار، حتّى أنني تعرّضت لانتقادات لاذعة. غير أنّ الحقيقة هي أن أوبك لم تكن تقصد زيادة الإنتاج، بل أرادت أن تكشف سقف الإنتاج الحقيقي لتكون صادقة فيما تقول. ولكن ما لبثت الأسعار أن انهارت. فسادَ الذعرُ عواصم البلدان الكبرى المنتجة للنفط. وبحلول مارس من عام 1998، هبط سعر خام برانت إلى 11 دولاراً للبرميل في الأسواق العالمية. وبالنسبة إلى بعض البلدان، بلغ السعر دون ذلك بكثير. ففي المكسيك، التي لا تنتمي إلى منظّمة أوبك، كان الاقتصاد يتعافى ببطء وثبات من الخفض القسري لقيمة البيزو في عام 1994. وكانت الحكومة الداعمة للأعمال، التي يقودها الرئيس (إرنستو زيديلو)، تحاول إنعاش الاقتصاد من جديد، إلا أن هبوط أسعار النفط المفاجئ بدأ بتهديد ذلك الانتعاش، ولا سيما أن النفط المكسيكي كان يُتداول في تلك الفترة بحسم كبير مقارنة بالمعايير العالمية، بحيث بلغت الأسعار خلال الأشهر الأولى من عام 1998 ما يقرب من 6 دولارات للبرميل.

لم يحدث أيّ تنسيق بين الدول المنتجة للنفط داخل أوبك وخارجها قبل تلك الأزمة. كان الدبلوماسيون يتحدّثون بالطبع، وغالباً ما كانوا يتناولون في



معرض حديثهم سلعة التصدير الأثمن في بلداننا. لكن التواصل الرسمي ظل محدوداً على مستوى الشركات أو الوزارات، فاستنتجنا أنا وثلة من نظرائي في الدول المنتجة أنْ لا بد لنا من زيادة التواصل والتنسيق مع الدول من خارج المنظمة إن شئنا تجنيب اقتصاداتنا مزيداً من المعاناة. طلبتُ أن ينوب عن دول أوبك للاجتماع بالفنزويليين في كاراكاس في فبراير السياسي الجزائري يوسف يوسفي، الذي يحظى بتقدير واسع، والذي سيُعيّن لاحقاً وزيراً للطاقة ومن ثمّ رئيساً للوزراء. كان لقاء ودّياً، لم يزحزح الفنزويليين عن موقفهم، وفقاً لتصريحاتهم الرسمية على الأقلّ. فقد أصدر وزير الطاقة الفنزويلي آرييتا في ذلك الشهر بياناً صرّح فيه أنّ بلاده غير مستعدّة لخفض إنتاجها «حتّى بمقدار برميل واحد». لكن خلف الكواليس، وبعيداً عن أنظار الجماهير التي تسعى إلى إرضائها، كانت فنزويلا والدول المنتجة الأخرى تُلمح إلى أنّها قد تتعاون في خفض الإنتاج إن تمّ تقاسم الخسائر على نطاق واسع من قبل الدول المنتجة، داخل أوبك وخارجها على السواء، فواصلتُ الضغط.

أصبح نظيري المكسيكي (لويس تيليز) وزيراً للنفط في أكتوبر من عام 1997، وهو تكنوقراطي حكومي يحظى بتقدير كبير. واكب تعيينه تدهور أسواق النفط في عديد من الاقتصادات النامية، آخذة بالاتجاه نحو الانهيار السريع. وبسبب قلقه على هشاشة الاقتصاد المكسيكي، التقى الوزير بالرئيس (زيديلو) ووزير ماليّته في أوائل عام 1998، وأشار لهما بأن: «الطريقة الوحيدة لتجنّب أيّ انهيار تتمثّل في أن تقوم أوبك بإجراءٍ ما، وعلينا أن ننضم إليها». وكان ذلك تصريحاً ثورياً صادراً عن أحد أكبر أنصار رفع القيود وتحرير الأسواق، حتّى إنّ موضوع الاجتماع بقي طيّ الكتمان واقتصر على أصحاب [illegible] المناصب العليا في الحكومة المكسيكية. وقد كان الوزير تيليز [illegible] وطيدة بإدارة الرئيس كلينتون، ساعدته في إجراء تدابير إنقاذ ال[illegible] عام 1994. فقام بعد اجتماعه بالرئيس زيديلو بزيارة البيت الأبيض [illegible]



على نوايا المكسيك، فاجتمع برئيس هيئة الأركان ماك ماكارثي، وبمستشار الأمن الوطني سيندي برغر، وقد حكى عن ذلك الاجتماع قائلا: «أخبرتهما بأوضاع ماليّتنا العامّة وبتأثير انخفاض الأسعار، كما قلت لهما إني سأجري محادثات مع أوبك. وبالطبع، كنّا سنفعل ذلك سواء بموافقتهما أم لا». فقال أعضاء إدارة كلينتون إنّ لديهم مخاوف مماثلة بشأن تأثير الانخفاض المستمرّ لأسعار النفط، وأضاف: «ومع أنّهم لم يحبّذوا اجتماعنا بأوبك، إلاّ أنّهم لم يُثنونا عن ذلك أيضاً».

كانت المملكة العربية السعودية خلال تلك المدة تُطلع المسؤولين الأمريكيين أيضاً على مصلحتنا في محاولة تنسيق تخفيض في إنتاج أوبك، وعلى إصرارنا على ضرورة مشاركة كبار المنتِجين من خارج أوبك في هذا الإجراء. ولقد حرص المسؤولون الأمريكيون في الحقيقة على عدم الإدلاء بأيّ تصريح للعامة، قد يُفهم منه أنهم راغبون في جعل المستهلك الأمريكي يدفع ثمناً أعلى للوقود، لكنهم مدركون بالطبع أنّ أعمال التنقيب والإنتاج لدينا ولدى كبرى شركات النفط الأمريكية لا يمكن أن تستمرّ إلى ما لا نهاية في ظلّ أسعار متدنّية كهذه. فأصبحت خطوة المكسيك التالية هي التواصل مع فنزويلا، وفي مناسبة مقرّرة سلفاً في ميامي مطلع ذلك العام، التقى تيليز سرًّا مع نظيره الفنزويلي (لويس جوستي)، وكان الاثنان قد وطدا علاقتهما على الصعيد الشخصي خلال مفاوضات ولقاءات سابقة. يقول تيليز: «قامت فكرتهم على محاولة إعادة أوبك إلى المسار الصحيح، مع دعم المكسيك باعتبارها من خارج المنظّمة». وبحلول منتصف مارس، كانت الدول المنتجة للنفط على استعداد لتنسيق تخفيضات الإنتاج. فطار تيليز إلى أوسلو للقاء ممثّلين عن الحكومة النرويجية، وأصدروا بياناً في 19 مارس أعلنوا فيه أنّهم ناقشوا المشاكل الثنائية في السياسة النفطية والوضع الحالي لسوق النفط والتطوّرات المحتملة في المستقبل. وصرحت النرويج أن: «في هذا الوقت،



لسنا مستعدين لاتّخاذ موقف بشأن الحدّ من الإنتاج، بل نحن بانتظار مزيد من التطوّرات»، ولكن خلف الكواليس كان للنرويجيين التزام آخر، فقد أجرى تيليز اتّصالا بالرئيس زيديلو من أوسلو وأخبره بأنّهم سيكونون إلى جانب المكسيك في هذا الشأن، مما أعطى الحكومة المكسيكية شعوراً بالارتياح. وأضاف تيليز: «لن نكون بمفردنا» أي لسنا الدولة الوحيدة من خارج أوبك التي تعمل مع المنظّمة.

قلت للفنزويليين: «كلانا يعاني. فإن كنتم ترغبون في تحسين السعر، أحضِروا لي المكسيكيين معكم إلى الرياض، وسنعقد اجتماعاً ونتوصّل إلى اتّفاق». هكذا دعوت الوفدين المكسيكي و فنزويلي لإجراء محادثات معي ومع مفاوضينا في 21–22 مارس في الرياض. فلقد حان الوقت لوضع تفاصيل أوّل تخفيض منسّق في إنتاج النفط الخام يتجاوز أعضاء منظّمة أوبك إلى دول من خارج المنظمة. ولم نرغب في أن يؤثّر خبر اجتماعنا على أسواق النفط ما لم نتوصّل إلى اتّفاق، فسافر الوفدان إلى إسبانيا بشكل منفصل، واجتمعوا سرًّا بوزير النفط الجزائري في مطار مدريد لمعرفة موقفه في هذا الشأن. فقيل لي إنّ الوزير لم يُسرّ إجمالا من تأدية المكسيكيين دور «الوسيط النزيه» الذي يطمع هو فيه، غير أنّها ليست المرّة الأولى ولا الأخيرة التي كاد فيها الغرور والطموح الشخصي، أو الأولويّات السياسية، أن تحول دون الصالح العامّ. على كل حال، سافر المكسيكيون والفنزويليون سرًّا إلى الرياض على متن طائرة الفنزويليين تجنّباً لإثارة الشكوك، ولقد نجحنا إلى حدّ ما في إبقاء مفاوضاتنا طيّ الكتمان، لكنّ ذلك لم يمنع وسائل الإعلام من التساؤل. فقد نشرت المجلّة الأسبوعية ميدل إيست إكونوميك سيرفي في عددها الصادر في 23 مارس أنّ الوزير الفنزويلي (إروين آرييتا) قد غادر كاراكاس متّجهاً إلى أوروبا في 19 مارس «من دون أن يحدّد وجهته أو أهداف سفره، ولم يُعرف عنه شيء منذ ذلك الحين».



التقيت بالوفدين المكسيكي والفنزويلي في مطار الرياض، وإلى جانبي سفيرا بلديهما في المملكة. ولقد قرر الوفدان خلال الرحلة من إسبانيا، أن يتحدث المكسيكيون أوّلاً، ربّما لأنّهم أدركوا أني سبق وأطلعت الوزير الفنزويلي آرييتا على بعض الملاحظات الهامّة. فقال تيليز إنّ المكسيك راغبة في التعاون مع فنزويلا وبقيّة أعضاء أوبك، واستناداً إلى محادثاته في أوسلو، فهو واثق من أنّ النرويج ستوافق على خفض إنتاجها كذلك. وعن ذلك الاجتماع، تقول (لوردس ميلغار) مستشارة وزير البترول المكسيكي آنذاك التي ستتقلد إحدى الوزارات لاحقاً: «لم نكن مدركين حتى تلك اللحظة مدى صعوبة العلاقة بين المملكة العربية السعودية وفنزويلا، لكنّ المكسيك أدّت دور الجسر بين الطرفين، ولا سيما أنّ السعوديين قد رأوا بأنّنا قادرون على ضمان صدق الفنزويليين معهم، نظراً لعلاقتنا الوثيقة بفنزويلا في ذلك الوقت»، وقد أوضحت بدوري أنّنا نقدّر جهود المكسيك في هذا الاجتماع التاريخي. وفي صباح اليوم التالي بدأنا نتحدّث في التدابير والإجراءات، فدخلت مباشرة في صلب الموضوع قائلا: «سأخفض الإنتاج بمقدار برميل من النفط، وستحذون جميعكم حذوي!» فبدى الامتعاض على وجوه القوم، لكني أردفت قائلا: «إمّا هذا وإلا فلا! إن أردتم أن يتحسن السعر فلا سبيل غير هذا». وبعد عدّة اجتماعات وافقوا في نهاية الأمر. فاتّصلت ببقيّة أعضاء أوبك لإبلاغهم بما يجري، وأنّهم عليهم الالتزام بالاتفاق لتخفيض الإنتاج. ولإثبات حسن نيّة المملكة، والتعامل بأكبر شفافية ممكنة مع منتجي النفط من داخل وخارج أوبك على حدّ سواء، كان الوزيران المكسيكي والفنزويلي حاضرَين خلال اتّصالي بمعظم أعضاء أوبك. قال تيليز: «كانت العلاقة بين الدول الثلاث المشاركة في ذلك الاجتماع شفّافة وصريحة، فقد سمعنا ما كان يتفاوض به النعيمي مع الآخرين». قلت أيضاً بأني ذاهب للاجتماع بالنرويج وروسيا لإدخالهما في الاتّفاق كذلك. وهكذا أعلنت المملكة العربية السعودية



وفنزويلا والمكسيك اتّفاقنا في 22 مارس، في بيان ورد فيه ما يلي: «قرّرنا بذل جهد مشترك مع بقيّة أعضاء أوبك والدول المنتجة للنفط من خارج أوبك لنسحب من السوق 1.6 إلى 2 مليون برميل في اليوم». أمّا بالنسبة إلى ما يسمّى باتّفاق الرياض، فقد خفضت السعودية إنتاجها بمقدار 300 ألف برميل يوميًّا.

«استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان»، وخيراً فعلنا! ذلك أنّ أسعار النفط الخام قد ارتفعت بمقدار 1.50دولار إلى 2دولارين بعد إعلان الاتّفاق مباشرة. وقوبل الخبر بالترحيب في عواصم معظم الدول المنتجة، على الرغم من بعض التحفّظات التي أعربت عنها بعص الصحف حيال إشراك الدول المنتجة من خارج أوبك بشؤون المنظمة. فعلى سبيل المثال، لقّبت الصحافة المكسيكية الوزير تيليز بالشيخ، كما تعرّض لانتقادات لتراجعه عن فلسفة السوق الحرّة التي كان متمسّكاً بها. أما (ماريت أرنستاد)، التي تولت وزارة الطاقة النرويجية من أكتوبر 1997 حتّى 2000 فقد قالت: «وجدت بأنّنا تمكنّا، من خلال عدة اجتماعات عُقدت في تلك الفترة في 98/ 99، من بناء الثقة أيضاً بين الدول داخل أوبك وخارجها. وهذا ما مكّن النرويج من اتّخاذ ذلك القرار. وأعتقد أنّ السيّد النعيمي كان له دور هامّ في ذلك، لأنّ طريقته في التحاور مع الدول الأخرى اتّسمت بالحكمة. لقد امتاز بالانفتاح، فضلا عن سعة أفقه إزاء مختلف قرارات الدول الأخرى.» وهكذا تعاقبت الاجتماعات في عام 1998 بهدف محاولة ضمان تنفيذ التخفيضات المتّفق عليها. وعلى الرغم من انتعاش الأسعار مؤقتاً بعد إعلان الاتّفاقات، إلاّ أنّها عادت للانخفاض بسبب استمرار الأزمة المالية الآسيوية. وبرزت مخاوف إضافية بسبب مؤشّرات تدلّ على أنّ الدول لا تلتزم جميعها بوعودها، فلا يبدو بأنّ لدى روسيا وإيران وفنزويلا النيّة خفض إنتاجها إلى المستويات المتّفق عليها. وفاقم الأمر قيام العراق بمضاعفة إنتاجها للنفط الخام. والحقيقة أن الأمم المتحدة قد سمحت للعراق بتصدير النفط للمساعدة على التخفيف من معاناة الشعب العراقي



دون تعزيز حكم صدّام حسين، وذلك في إطار برنامج النفط مقابل الغذاء الذي وُضع في أعقاب حرب الخليج 1990–1991. فلا غرابة أن يتأثر الإنفاق الحكومي في جميع أنحاء العالم. فاضطرت المكسيك إلى مراجعة ميزانيتها ثلاث مرّات خلال عام 1998، لتأخذ بالاعتبار انخفاض الإيرادات النفطية المتراجعة من 37 إلى 28 بالمائة من إجمالي إيراداتها الفدرالية خلال العام الفائت. وعانت ميزانيتنا كذلك من وطأة هذه الأزمة، ففي عام 1998، انخفضت عائدات النفط السعودية بنسبة 30 بالمائة مقارنة بعام 1997، وارتفعت الديون الحكومية مجدّداً إلى ما يزيد عن 10 بالمائة من الناتج المحلّي الإجمالي، أي ضعف ما كانت عليه خلال حرب الخليج. وبطبيعة الحال، سُرّ معظم مستهلكي النفط في العالم بانخفاض الأسعار.

مع اقتراب مرور عام على اتّفاقنا التاريخي في الرياض الذي تمّ الإعلان فيه عن التخفيضات المنسّقة، كان العالم يواجه انخفاضاً شديداً في أسعار النفط التي ما برحت خانة العشرات، بل انخفضت في المكسيك دون 10 دولارات للبرميل، مما دعا لتكثيف الجهود الدبلوماسية. فقد أجرى سموّ الأمير عبدالله في مطلع شهر مارس 1999 اتّصالا هاتفياً بالرئيس الإيراني محمّد خاتمي، اتّفقا فيه على مكافحة انهيار أسعار النفط. وفي 8 مارس، التقيت وزير النفط الإيراني بيجان زنكنه في الرياض. وبعد مزيد من الاجتماعات مع وزراء نفط الكويت وقطر وسلطنة عمان، تعهّدنا باتّخاذ كلّ التدابير اللازمة، بالتشاور الوثيق مع الدول المنتجة في أوبك وخارجها، وأهمّها اعتماد تخفيض كبير في الإنتاج الحالي بما يكفي لإزالة المخزون الفائض من السوق، ممّا سيدفع أسعار النفط إلى الارتفاع. تلا ذلك اجتماع هامّ استضافه يوسف يوسفي في السفارة الجزائرية في لاهاي في يومي 11و12 مارس. حضر الاجتماع ممثّلون عن المملكة العربية السعودية، وفنزويلا، والمكسيك، والجزائر، وإيران. لكن ساءني غياب الوزير المكسيكي تيليز، الذي اضطرّ للبقاء في المكسيك لدعم



برنامج حكومي يعلنه الرئيس زيديلو في الوقت نفسه. وبينما يتفاوض الوزراء، تقوم مجموعة من المسؤولين بإعداد نصّ يوقّع عليه الجميع. كانت لوردس ميلغار من بين أعضاء الوفد المكسيكي. ووصفت التحدّي الذي واجهته قائلة: «كنت في ذلك الوقت المرأة الوحيدة بين المجتمعين. وكان المتفاوضون يتجادلون حول ما ينبغي وما لا ينبغي إدراجه في الاتّفاق. وأخيراً، فاض بي الكيل لأنهم لا يعطوني فرصة لقول أيّ شيء. فوقفت وقلت: (اسمعوا، أنا هنا لتمثيل المكسيك. إن لم تكونوا راغبين في وجودي فلا بأس في ذلك، سأغادر الاجتماع، ولكن بخروجي ستخرج المكسيك أيضاً». فأطبق الصمت عليهم، واستبد بهم الذهول، إلى أن أسرع الإيراني بال[illegible]: «كلا، كلا، كلا، كلا! ابقي رجاء! ماذا تريد المكسيك أن تقول؟».

أرهقتنا الاجتماعات التي عُقدت في قاعة الجلوس في مبنى السفارة. وإذ لم يحضر تيليز، فقد مثله (أدريان لاخوس)، رئيسُ شركة النفط الوطنية المكسيكية بيمكس آنذاك. ولكن عندما حان وقت توقيع الاتّفاق النهائي لخفض الإنتاج، اعترف لاخوس بأنّه غير مفوض بالتوقيع. فذهبت إلى المطبخ وتكلّمت مع لوردس ميلغار، وطلبت منها الاتّصال بالوزير تيليز في مكسيكو سيتي لكي أتفاوض معه مباشرة، فاتصلت به مع أن الوقت كان قبيل الفجر هناك. وأقرّ تيليز بأنّ الرئيس المكسيكي وحده هو صاحب الصلاحية لإعطاء الموافقة، فانتظرَ إلى أن استيقظ الرئيس زيديلو واتّصل به وحصل على موافقته. وبينما كنت أغادر السفارة، أعطيت إشارة سلام للصحافة التي تنتظر في الخارج. ثمّ اتّصلت بوليّ العهد أبلغه بالخبر قبل أن أعود إلى الفندق لآخذ قسطاً من النوم كنت في أمسّ الحاجة إليه.

ألزم الاتّفاق، الذي أُعلن في 12 مارس من عام 1999 منظّمة أوبك، بالإضافة إلى كلّ من المكسيك والنرويج وسلطنة عمان، بخفض إنتاجها من النفط الخام بمقدار 2.1 مليون برميل يوميًّا، إضافة إلى اتّفاق أوبك السابق



بخفض الإنتاج بمقدار مليوني برميل يوميًا. وكما ذكرت نشرة ميديل إيست إكونوميك سيرفي «لا شكّ في أنّ المملكة العربية السعودية، أكبر منتج في أوبك، قد وضعت كلّ ثقلها لدعم الاتّفاق المقترح، وهذا ما شكّل عنصراً حيوياً في نجاحه». ثم اجتمع أعضاء أوبك في فيينا خلال شهر يونيو من عام 1999، وصادقوا على التخفيضات الخاصّة بهم. فقد كنّا عازمين هذه المرّة على تنفيذ ما اتّفقنا عليه دون مراوغة. ويلخّص اللورد جون براون، المدير التنفيذي السابق لشركة بريتش بتروليوم، مدى صعوبة المفاوضات قائلاً: «كانت أوبك تتّسم بقدر كبير من سوء الإدارة، وبالطبع كانت فنزويلا هي المسؤولة إلى حدّ كبير عن هذا. ليس المملكة في الواقع، بل هي على العكس تماماً»، فقد أدرك أنّنا كنّا نحاول إحداث فرق يصب في الصالح العام. وأضاف: «كان النعيمي واقعياً بشأن حدود صناعة القرار، كما أنه حدّد الأهداف بوضوح. فلم يقل يوماً سوى الحقيقة، مع أنّه كان يخفي الحقيقة الكاملة في بعض الأحيان! بطبيعة الحال، كان يعمد إلى ذلك لأنّه جزء من المفاوضات، لكنّه كان واضح الهدف جدًّا، وما هو مطلوب، وكيف يجب أن تُحلّ الأزمة. ويبدو لي أنّه أدار مفاوضات غير عادية، الأمر الذي سمح للمملكة بالسيطرة على أسعار النفط من دون وضعها في زاوية، كما حدث مع زكي يماني».

أيّدت الولايات المتّحدة وأغلب الدول الصناعية الأخرى الاتّفاق. إذ قال وزير الطاقة الأمريكي (بيل ريتشاردسون) لمراسل نيويورك تايمز يوسف إبراهيم في 22 مارس: «نحن نشعر بأنّ انخفاض أسعار النفط مناسب للمستهلكين، لكنّنا ندرك أنّه قد يُحدثُ وقعاً سلبياً على الصعيد المحلّي وعلى بعض أصدقائنا مثل فنزويلا والمكسيك». وأضاف: «حتّى الآن، كان ردّ أوبك يتّسم بالمسؤولية وضبط النفس». وحين التزم الجميع باتّفاق خفض الإنتاج، تجاوبت الأسعار من خلال ارتفاعها معظم العام. وفي شهر نوفمبر أعاد (ثلاثي



الرياض) - أي المملكة وفنزويلا والمكسيك - التأكيد على أنّ خفض الإنتاج سيستمرّ حتّى أواخر شهر مارس من عام 2000 على الأقلّ. فارتفعت أسعار النفط الخام في ذلك الشهر لتبلغ 25 دولاراً، وهو مستوى لم نشهده منذ حرب الخليج. وكان معدّل سعر البرميل طوال عام 1999 يبلغ 18 دولاراً، أي السعر الذي استهدفته أوبك في ربيع ذلك العام خلال المفاوضات. وبحلول صيف 2000، بدأت المملكة تزيد من إنتاجها لتعديل أسعار النفط الخام التي بلغت 30 دولاراً للبرميل، ويرجع الفضل جزئيًّا إلى انتعاش الاقتصاد في آسيا.

كانت سنواتي الخمس الأولى في الوزارة قاسية، لكني تجاوزتها. والأهمّ من ذلك أنّ المملكة أكّدت موقعها كزعيمة للدول المنتجة للنفط بلا مُنازع، ليس في أوبك وحدها، بل على مستوى العالم. كنت واثقاً بأنّ التحالف والتفاهم هما السبيل لخدمة مصالحنا خلال تلك الأزمة، مما مكننا لأن نخطّط للمستقبل.

ولكن يبدو أني كنت أعلِّل النفس بآمال مبالغ فيها.




مكتبة
الفكر الجديد

14

من قلب الصحراء - 1995-1998

بينما كنا نكافح انهيار سعر النفط العالمي خلال عامي 1997 و1998، واجهتنا بعض التحدّيات الكبرى في الوطن. كان أوّلها بمثابة اختبارٍ كبيرٍ حقيقي للشركة وللوطن. لقد كان مشروعاً طموحاً من شأنه اختبار البراعة الفنية لأرامكو السعودية وموظفيها، وقوّة إرادتها وإدارتها، لقد كان حقل الشيبة. كثير من لا يعرفون حقل الشيبة، فهو يقع في جنوب شرق البلاد في صحراء الربع الخالي، التي لها من اسمها كل نصيب، فهي أكبر صحراء رملية في العالم إذ تبلغ مساحتها 650 ألف كلم2، وتشكّل عجيبة من عجائب خلق الله. في مطلع الثلاثينات، عبَر المنطقة المستكشفان البريطانيان الشهيران (بيرترام توماس) و(جون فيلبي). وبين عامي 1946 و1950، وصف (ويلفريد ثيسيجر) منطقة الشيبة في صحراء الربع الخالي ووضع خارطة لها في كتابه «فوق الرمال العربية». يتذكّر ثيسيجر مشاعره وهو يجر قدميه على كثبان ملساء، امتدت أمامه كأن لا آخِر لها: «وعبرنا سلسلة التلال في ساعات ثلاث. وكانت هناك سلاسل وسلاسل... وتطلعت حولي، باحثا عن منفذ، ولكن أين المهرب... إنني لا أكاد أرى على البعد إلا رمال الصحراء وقد التقت بأسباب السماء وعلى طول هذه القفار اللانهائية لا يكاد المرء يرى حياة، تبعث في نفسه الأمل. حتى أيقنت أننا لا محالة هلكى».

قد تتجاوز الحرارة 50 درجة مئوية نهاراً، وقد تهبط إلى الصفر ليلاً، أما معدّل هطول الأمطار السنوي فلا يربو على ثلاثة سنتيمترات. ويصل ارتفاع الكثبان الرملية الشاسعة التي تميّز منطقة الشيبة في الربع الخالي إلى 300 متر.



فغنيّ عن القول بأنّ الحياة هناك شديدة القسوة، هذا إن وُجدت أصلا. ولقد لمستُ ذلك بنفسي عندما أصبت بالمرض خلال عملي هناك أيام شبابي. فكيف عبَر البدو الشجعان المنطقة لقرون، وهم ينقلون البضائع على قوافل الجِمال من الجنوب؟ في مكان لا يُستهان بخطورته. وحتّى هذا اليوم، وعلى الرغم من تكنولوجيا نظام تحديد المواقع والهواتف المحمولة، ما زال الناس يضلون ويهلكون هناك، وكأنما ابتلعتهم الرمال أو التهمتهم وحوش الأساطير الشعبية.

مهما يكن، لم نخشَ التنقيب عن النفط هناك. فقد أجرى جيولوجيو الشركة مسحاً على أطراف الربع الخالي منذ عام 1938، ثم عادوا إلى المنطقة بعد عقد من الزمان، إلا أنّهم لم يغامروا بدخول السِّباخ المالحة في قلب الشيبة للحفر والتنقيب حتّى أواخر الخمسينات، لكننا لم نعثر على النفط في البئر رقم 1 في الشيبة إلاّ في عام 1968. ومع مرور الوقت عرفنا بأنّ حقل الشيبة يبلغ طولاً 64 كلم وعرضاً 13 كلم تقريباً، وهو واقع في الجزء الشمالي الشرقي من الربع الخالي قرب حدودنا مع دولة الإمارات العربية المتّحدة. ويحتوي ذلك الحقل على كمّيات هائلة من النفط تتجاوز 14 مليار برميل، أي ما يعادل احتياطي النفط بكامله في بحر الشمال، فضلاً عن 25 تريليون قدم مكعّبة من الغاز الطبيعي، أي قرابة 10 بالمائة من إجمالي احتياطاتنا من الغاز. لكنها تظل منطقة خطرة على الرغم من كل خيرها، كما أنّها تبعد 800 كلم عن مقرّ الشركة، وما من طرقات تؤدّي إليها.

عندما عينتُ مديراً للإنتاج في المنطقة الشمالية في عام 1974، كنا قد حفرنا 50 بئراً استكشافية في الشيبة. فحرصنا على حفر هذه الآبار العمودية في المسطّحات الملحية بين الكثبان الرملية العملاقة التي كنّا نتتبّعها عبر الأقمار الصناعية منذ الستينات، فعرفنا بأنّها لا تنجرف مع الوقت على غرار معظم الكثبان الرملية. ومع أنّ الرياح تنفض الرمال عن سطحها، لكنّ شكلها



الأساسي بقي على حاله، ويرجع ذلك على الأرجح إلى الرطوبة التي ترشح إلى قاعدة الكثبان من السباخ المحيطة بها. أثار ذلك اهتمامي على نحو خاصّ لأني، كما ذكرت آنفا، درست الكثبان الرملية في رمال الدهناء بين الرياض والظهران، التي تنجرف لمسافة تصل إلى أربعة أمتار في السنة. فقمت باختبار آبار الشيبة لقياس كمّية النفط التي يمكننا إنتاجها. كانت آباراً ضحلة نسبياً يبلغ عمقها ألفَي مترٍ تقريباً، وهو العمق الذي ننتج منه النفط في حقل الغوار العملاق الواقع شمال غرب الشيبة. فتبيّن لي أنّ كلّ الآبار قادرة على إنتاج النفط، لكن بمعدّل 2000 إلى 2500 برميل يوميًا لا غير. وهذا المعدّل يكفي لحقول ميدلاند في تكساس مثلاً، لكنّه لا يكفي لجعل هذه الآبار ذات قيمة اقتصادية لنا نظراً لبُعد موقعها وظروف صحرائها القاسية، فضلا عن أنّ آباراً مشابهة في حقل الغوار الذي يسهل الوصول إليه تُنتج ما يتراوح بين ثلاثة إلى خمسة أضعاف تلك الكمّية في اليوم، إذ ما يصعبُ من استخراج النفط هو أن يقع بين طبقة ماء في الأسفل وطبقة غاز فوق الصخور الحاوية له. وبناء على تلك النتائج، قرّرنا ألا ننشغل بحقل الشيبة في تلك المرحلة.

حفر السوفييت خلال الثلاثينات آبار نفط أفقية بدائية، بدأت كآبار عمودية ثمّ تحوّل اتّجاهها عند عمق معيّن، واستمرّ الحفر أفقياً لاستهداف طبقات الصخور الحاوية للنفط. غير أنّ تلك التقنية لم تنتشر على نطاق واسع في بقيّة أنحاء العالم، فلم يكن أحد في حاجتها لعدّة عقود. وبعد خمسين عاماً، شهد الحفر الأفقي نهضة واسعة بعد أن حُفرت عدّة آبار أفقية في تكساس في عام 1985، فيما يعرف باتّجاه أوستن تشاك. وسرعان ما انتشرت تلك التقنية على مستوى العالم. أما نحن فكنّا نحفر بشكل قُطريّ وليس عمودي، وذلك لبلوغ المكامن التي يصعب الوصول إليها في بعض آبار حقل بيري البحري. وبفضل هذه التقنية الحديثة، أصبح إنتاج تلك الآبار الأفقية ثلاثة أضعاف ما تُنتجه الآبار العمودية في الحقل نفسه.



بدت لنا إمكانية استغلال الحفر الأفقي في حقل الشيبة. فقَرنّاه بالتصوير الزلزالي الثلاثي الأبعاد الذي كنّا نستخدمه لفحص التشكيلات المبكرة والبدائية منذ أواخر السبعينات، لوضع خطط مفصّلة للمكامن الجوفية. فأصبح لدينا هكذا وسيلة لتحديد النفط الموجود تحت جبال الشيبة الرملية العملاقة والاستفادة منه، فضلا عن النفط الذي نصل إليه مباشرة تحت المسطّحات الملحية. ولكن يبقى السؤال، هل تتجاوز الأرباح المتوقعة تكاليف هذه العمليّة؟ فقد فكّرت اللجنة الإدارية في أرامكو السعودية عدّة مرّات في تطوير حقل الشيبة منذ عام 1989. ويجهض أمل اللجنة في كلّ مرة أنّ التقدّم التقني، مهما يكن كبيراً، لا يوازي ما ستنفقه الشركة من وقت وجهد ومال. فقد قدرت التكاليف في ذلك الوقت بحوالي 5 مليارات دولار لمشروع مدّته 5 سنوات. ولكني على الرغم من إرجاء الأمر عدة مرات، لم أيأس من حقل الشيبة.

وفي مطلع عام 1995، قبيل أن أتولى وزارة البترول، فتحنا ملف المشروع مرة أخرى. كانت تقنيات الحفر والتصوير في تحسّن مستمرّ، فأجرينا دراسة على التأثير البيئي ووجدنا أنّه باستطاعتنا نقل أجزاء من الكثبان الرملية العملاقة لبناء مرافق معالجة النفط ومجمّع للعمّال ومطار مكانها، من دون الإضرار بالكثبان الرملية أو السبخات المجاورة. ولقد كانت أسعار النفط في ذلك الوقت مغرية، وتبرّر تكلفة تطوير حقل الشيبة. أضف إلى ذلك أنه نمى إلى علمي بأن بعض شركات النفط الأجنبية فاتحت الحكومة السعودية، ممثلة بالوزير هشام ناظر، بشأن تطوير حقل الشيبة. فقد تحدّث معه ممثّلون عن شركتي شيل أويل وموبيل أويل، كلّ على حدة، وقالوا: «لديكم حقل نفط ممتاز في الشيبة، ولا نعتقد أنّ أرامكو قادرة على تطويره، فهم يواصلون رفض الفكرة. أمّا نحن فنستطيع تطويره من أجلكم. سيستغرق المشروع خمس سنوات وستبلغ كلفته 5 مليارات دولار». كان قلقي يتزايد كلّما فكّرت



في المسألة، فلم يقتصر الأمر على شركتَي شيل وموبيل. إذ قرأت أنّ توتال الفرنسية قد ناقشت مبادلة أصول أرامكو السعودية، ولا سيّما الشيبة، بأصول التكرير والمعالجة الأخرى. وظهر لاحقاً في الصحافة أنّ المقرّبين من الرئيس فرانسوا ميتران كانوا على قناعة بأنّ الملك فهد، أو بعض من حوله، وعدوا بالموافقة على صفقة كهذه مقابل مشاركة فرنسا في حرب الخليج. وأظنّ أنّه كان سوء فهم من الجانب الفرنسي لكلمات الثناء والتأييد من قبل زعيم عربي، فاعتبرت مقايضة في ظنهم، لكني لم أكن طرفاً في المحادثات على أيه حال. ولولا تدخل شركة النفط الفرنسية الأخرى (إلف أكيتين)، التي أدمجت لاحقاً في توتال، مسبّبة تعقد المفاوضات، لربّما خسرنا حقل الشيبة.

لم تكن الشركات الأجنبية التي تهدّد مصالحنا الوطنية وحدها ما يشغل بالي. فما زلت محبطاً بسبب فشلنا في إبرام صفقة التكرير مع اليابانيين عام 1993، وستظل مصفاة شين-كوداماتسو بالنسبة إليّ، وأنا الصياد الماهر، بمثابة طريدة أفلتت من يدي. هناك أوقات نحتاج فيها إلى العمل مع شركاء أجانب، ولا سيما في تطوير أصول التكرير والمعالجة في أسواقهم المحلّية، فنتغاضى عن ممارساتهم وأهدافهم بل نتبناها أحياناً، وإن اختلفت مع مصالحنا. ولكن في أوقات أخرى نضطر إلى المغامرة بمفردنا، ولم يخالجني شك أننا سنفعل ذلك بشأن تطوير حقل الشيبة. كنت جالساً أمام عبدالله جمعة على طاولة الاجتماعات في اجتماع اللجنة الإدارية لأرامكو السعودية في 15 فبراير 1995 للتصويت على قضية تطوير حقل الشيبة مرة أخرى. كان اجتماعاً طويلاً طُرحت فيه ونوقشَت كلّ الآراء المؤيّدة والمعارضة بحججها وبراهينها. فأشرتُ إلى أنّها مسألة عزّة وكبرياء وطن أولاً، فلا يسعنا إرجاء المشروع أكثر من ذلك، وطرحت الأمر للتصويت. أتت النتيجة بالإجماع لصالح توصية مجلس إدارة أرامكو السعودية بتطوير الحقل، فتناولت قطعة من الورق وكتبت رسالة إلى عبدالله جمعة قلت فيها: «الشيبة عندي بمقام كوداماتسو».



كلّفْنا نظمي النصر بإدارة فريق عمل الشيبة. ينتمي نظمي إلى جيل أرامكو الثالث، فقد تزاملنا أنا ووالده في الشركة، وترقينا معاً خلال سنوات العمل. وفي اليوم الذي حصل فيه نظمي على بكالوريوس الهندسة الكيميائية من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن عام 1978، أتى من مبنى الحرم الجامعي المجاور مباشرة إلى مكتب التوظيف بأرامكو. بدأ نظمي كمهندس في يونيو من ذلك العام، فعمل في مشروع شبكة إمدادات الغاز الرئيسة، فضلا عن مشاريع الإنتاج والتكرير وخطوط الأنابيب في داخل المملكة وخارجها، فترقّى إلى مدير عام 1993 حين كان مقرّ عمله في ابقيق، متوليًّا بذلك طيفاً واسعاً من المهام التي أعدّته للخطوة المهنية التالية التي ستغيّر حياته، حيث أردته أن يتولى تطوير حقل الشيبة. مُنح نظمي أسبوعان لتقديم عرض عن المشروع للجنة الإدارية في مارس 1995، فأدّى العرض كما يجب. ثمّ أُطلعَ على المقترحات الأربعة السابقة عن الشيبة، والتي تشير إلى أنّ كلفة المشروع ستتراوح بين خمسة وستة مليارات دولار، وسيستغرق إنجازه ما بين خمس أو ستّ سنوات. فاقترح فريق عمله خفض كلفة بناء الشيبة إلى ما دون أربع مليارات دولار، من خلال تسريع بعض خطوات المشروع وإلغاء أخرى، لكنّنا سنحتاج رغم ذلك إلى خمس سنوات، وسيصبح العام 2000 هو العام المستهدف لإتمام بناء المنشآت. قلت له بأنّ العرض كان رائعاً، ولكن علينا إتمام المشروع قبل مطلع القرن الحادي والعشرين. فقد منحت شركات النفط الأجنبية المشروع خمس سنوات، وهذا بلدنا وهذا نفطنا وهذه خبرتنا بين أيدينا، فعلينا إنجازه بأسرع منهم. ناقشت اللجنة الإدارية التفاصيل والجداول الزمنية بحضور نظمي النصر، واستقر الرأي على أن ينجز المشروع في أواسط عام 1999. كان نظمي مستعدًّا للالتزام بذلك التاريخ، لكنّنا منحناه رغماً عنه ثلاثة أشهر لدراسة الأمر وتأكيد الموعد، لأني بيّتتُ النية على إعلان المشروع للعالم وإنجازه في الوقت المحدّد. ذهبت بعد ذلك في رحلة الصيد تلك إلى



ألاسكا، حين علمت بأني سأعيّن وزيراً للبترول. فتولّى عبدالله جمعة منصب الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعودية، مما يعني أنّه تولّى مسؤولية تطوير الشيبة أيضاً، إلا أني لم أكن مستعدًّا للتخلّي عن هذا المشروع الضخم.

سافر عبدالله جمعة مع فريقه إلى لوس أنجلوس، وكان نظمي النصر يعمل مع شركة بارسونز للمقاولات في باسادينا للبدء بتصميم المشروع العملاق، وذلك للتأكّد من إمكانية إنجازه في منتصف العام 1999. فأكّد نظمي ذلك، كما أكد بأنّ فريقه قادر على تنفيذ المشروع بكلفة تقلّ عن 4 مليارات دولار، فانطلقنا على بركة الله. وفي الظهران، حيث يقع مكتب الوزير الذي أقوم فيه بمهام رئيس مجلس إدارة أرامكو السعودية، إضافة إلى مكتب الوزارة في الرياض، التقيت بعبدالله جمعة لمناقشة المشروع. وكنت كلّما فكّرت بالشيبة، رفعت سقف تطلعاتي. إذ لم يعد يقنعني إظهار تحسن تدريجي فحسب في قدرتنا على إتمام مشروع بناء كبير، بل كنت أرى العالم من منظار مختلف بصفتي وزيراً للبترول. فإذا كنّا نريد احتلال مكانة مرموقة في الساحة العالمية، وهو أمر بديهي بصفتنا الدولة الأكثر نموًّا وموثوقية بين الدول المنتجة للنفط في العالم، فلا بدّ لنا من إعادة التفكير بطريقة مزاولتنا للعمل، رافعين مستوى الجرأة ثقةً في الله ثم في قدراتنا. لهذا أردت إتمام مشروع الشيبة قبل عام كامل من الوقت المحدّد وبكلفة أقلّ بكثير. فقام الفريق بمراجعة كل مراحل الخطّة، ووضع كلّ البدائل المتاحة، حتى جاء باقتراح جريء. سيتمّ التسليم في أواسط عام 1998، أي في غضون ثلاث سنوات، وبكلفة تبلغ 2.5 مليار دولار فقط. ذاك هو الواقع الجديد لتطوير حقل نفطي على مستوى عالمي وفي موقع ناءٍ، فانكفأ نظمي وفريقه على العمل لتسليم المشروع في موعده.

أمّا عبدالله جمعة، فكان هو المسؤول عن المتابعة والضغط بصفته الرئيس التنفيذي لأرامكو السعودية، وقد قال مازحاً ذات مرّة إنّ تطوير حقل



الشيبة كان رابع المستحيلات، أمّا أنا فآثرتُ أن أقصر دوري على التحفيز.

بين وقت وآخر كنت أقوم بزيارة فريق الشيبة لأقدّم لهم التشجيع، فكنت أمضي معهم سحابة يومي، بل وجل ليلي إن استطعت، حتّى عندما كانوا يقيمون في مساكن مؤقّتة في الصحراء النائية. فقد كان هؤلاء الرجال أبطالاً أقل ما أفعله لهم هو تحفيزهم. كما تعمّدت تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية دون غيرها، تقديراً لقلقهم من حجم المسؤولية الملقاة على عواتقهم، والأخطار المصاحبة لعملهم. فقد أدرك فريق الشيبة وآخرون في الشركة، فضلا عن العاملين في مجال النفط حول العالم المخاطر التي ينطوي عليها مشروع كهذا. فقد كنّا نقوم بعمل لم يسبقنا إليه أحد، في وقت نواجه فيه أنا وأرامكو السعودية معارك شرسة على عدّة جبهات، ذكرت بعضها آنفاً وسأتعرّض لبعضها الآخر عما قريب. فكانت الشيبة من نواحٍ عدة العامل الأبرز خلال فترتي الأولى كوزير، لأني واجهت تحدّياً حقيقياً من العالم لأثبت أنّ أرامكو السعودية قادرة على تنفيذ مشروع بهذه الضخامة، ولا سيما في بقعة من أصعب بقاع الأرض وأقساها لتطوير حقل نفطي. فتباهينا بأنّنا قادرون على تنفيذ العمل، وبكلفة أقلّ ممّا تكبّدنا في أيّ حقل نفطي آخر.

أجبر موقع الشيبة النائي وبيئتها القاسية فريقنا على ابتكار حلول غير مسبوقة. فقد كان بإمكان الطائرات الصغيرة إيصال فريق عمل من المهندسين خلال ساعات إلى الموقع، ولكنّها وسيلة غير عمليّة لنقل عشرات آلاف الأطنان من المعدات والموادّ. ولم يكن في وسعنا انتظار شقّ الطريق الدائم إلى الموقع، فبينما كان العمل جارياً عليه، استخدمنا شاحنات المقاولين لنقل الموادّ لثلثي المسافة إلى الشيبة على الطرق المتاحة. ثمّ نُقلت الحمولة إلى شاحنات أرامكو السعودية المخصّصة لأعماق الصحراء، والمصمّمة تحديداً للعمل على الطرق الشديدة الوعورة. فنقلنا في عام 1996 وحده ما يزيد عن 3800 حمولة يبلغ مجمل وزنها 90 ألف طن من البضائع تحت شمس حارقة،



وعواصف رملية متكرّرة، على متون جِمال الديزل الحديدية تلك. سنة كاملة احتاجها شقّ الطريق البالغ طوله 386 كلم، فوق الكثبان الرملية وحولها وصولا إلى الشيبة. والحقيقة أن الطريق قد أنجز قبل ثلاثة أشهر من الموعد المحدّد لتسليمه، وذلك من خلال تقسيم الطريق إلى ثلاثة أجزاء وتكليف مقاول مختلف بكلّ قسم. فتمّ وضع تربة غنية بالطين من حُفر (المرل) في عدّة طبقات على أرضية الطريق، ثمّ أضيف إليها الماء، ثم رُصّت لتشكل قاعدة صلبة على الرمال، وبعد ذلك تمّ إنشاء الطريق فوقها، فأصبح بإمكان الشاحنات المحمّلة بالبضائع أن تقوم بالرحلة من الظهران إلى الشيبة في أقلّ من اثنتي عشرة ساعة. وبعد أشهر، افتتحنا مهبطاً كبيراً يستوعب طائرة بوينغ 737، وذلك بعد نقل قرابة 3 ملايين متر مكعّب من الرمال لتوسعة أحد المسطّحات الملحية في الموقع.

تألّفت منشأة المعالجة المركزية في الشيبة من ثلاثة معامل لفصل الغاز عن النفط، ومعمل لضغط الغاز، وعدد من محطّات المرافق العامّة، بما في ذلك معملان لتحلية المياه وتوليد الطاقة الكهربائية. وتمّ بناء مساكن تتّسع لألف موظّف. فكان أعضاء الطاقم الأوّلي المؤلّف من 750 عاملاً يعملون وفق مناوبات من 12 ساعة، ويستمتعون في وقت فراغهم بوسائل الراحة المختلفة، بما في ذلك مكتبة وحوض سباحة وصالة للألعاب الرياضية. وعلى غرار العديد من مرافقنا النائية، خُصّص هذا الموقع للعزاب. وعند انتهاء العمل على خدمة النقل الجوّي، سيصبح بإمكان المتزوّجين السفر إلى أسرهم في المنطقة الشرقية من وقت لآخر، لكن لم يتضمّن الموقع مرافق لأسر العمّال.

وبحسب الخطط، يجب علينا ضخّ 500 ألف برميل يوميًّا من النفط الخام «الخفيف جدا» الذي عُثر عليه في الشيبة. ولهذا الخام قيمة خاصّة



لأنّه قد يستخدم لمزج الخامات النفطية الثقيلة وتخفيفها، والتي عثر عليها في بقاع أخرى من المملكة. كما يسهل مزجه وتكريره إلى وقود طيران بسعر ممتاز. ولكي ننقل النفط من الشيبة إلى معامل المعالجة في ابقيق، قمنا بمدّ خطّ أنابيب فوق الأرض بطول 645 كيلومتراً، وقُطر يبلغ 120 سنتيمتراً. ولقد قلصت تكاليف المشروع عبر نقل النفط بضغط مرتفع نسبيًّا، فما احتجنا إلى بناء محطّة ضخّ وصيانتها. لكن في الوقت نفسه، استلزم الأمر وضع أعلى المعايير لتجهيزات الأنابيب وغيرها من القطع لتعمل تحت ذلك الضغط العالي وفي ظلّ تلك الظروف القاسية. فصحيح أنّنا أردنا إنتاج النفط من حقل الشيبة بتكلفة منخفضة قدر الإمكان، إلاّ أنّنا لا نتنازل عن جودة المواد المستخدمة. ثم سينقل نفط الشيبة من ابقيق عبر شبكا الأنابيب القائمة إلى محطّات التصدير في رأس تنورة أو الجعيمة على الخليج العربي. أما تحت الأرض، فقد كان العمل يجري أيضاً على قدم وساق. إذ كانت خطوتنا الأولى دقّ سبع عشرة بئر عمودية في عدد من المسطّحات الملحية، وذلك لمواصلة رسم حدود المكمن الجوفي ومراقبته. ثم ربطت المعلومات بنتائج الاختبارات الزلزالية الثلاثية الأبعاد لتحديد أفضل المواقع والأعماق لآبار الإنتاج الأفقية. وكان هدفنا استخراج النفط من الآبار الأفقية بأعلى كفاءة، لكن دون سحب المياه من تحت النفط، أو حتى الغاز من فوقه. فبلغ معدّل إنتاج أربع آبار اختبار أفقية 12 ألف برميل يوميًّا – أي ما يعادل خمسة إلى ستّة أضعاف إنتاج الآبار العمودية التي قمت باختبارها قبل عشرين سنة – تماشياً مع توقّعاتنا، وهذا ما منح مهندسينا الثقة بأنّنا نسير على الدرب الصحيح.

خلال أول مرحلة إنتاج في عام 1998، قمنا بحفر ما يزيد على مائة بئر إنتاج أفقية تحت الكثبان الرملية المحيطة. وامتدّت البئر الأفقية النموذجية لمسافة كيلومتر واحد في مكمن النفط. أمّا لو استعملنا الحفر العمودي وحده، لأنفقنا ستة أضعاف التكلفة لإنتاج الكمّية نفسها من النفط. وخلال



بضعة أعوام، تقدّمنا في تقنية الحفر الأفقي بسرعة كبيرة، فباتت الآبار الأفقية تمتدّ لمسافة 12 كلم تحت الكثبان، وأصبحت رؤوس الحفّارات توجَّه عبر الأقمار الصناعية. وبعد ثلاث سنوات من بدء تنفيذ المشروع، أي بعد ثلاثة عقود من اكتشاف النفط في الشيبة، افتُتحت المنشأة في شهر يوليو من عام 1998 لبدء الإنتاج في الموعد المحدّد. واستطاع فريق الشيبة تخطّي كل التوقّعات إذ أنجز المشروع بكلفة لم تتجاوز 1.7 مليار دولار، فوفر 800 مليون دولار في الميزانية. وسأتذكّر ذلك الأداء الرائع في العقد القادم، عندما يقع بين يدي مشروع هائل آخر. وفي الواقع، لم يكن لهذا الأداء المذهل والدقيق ولا للتقنيات الرائدة التي استُخدمت أن تجعل من حلم الشيبة واقعاً ملموسا لولا عامل فاق بأهميته كل العوامل الأخرى، ألا وهو العمل الجماعي السعودي. فللمرّة الأولى خلال تنفيذ المشاريع الكبرى، كان 90 بالمائة من أعضاء الفريق المسؤول عن مشروع الشيبة سعوديين، وهذا ما ستصفه أرامكو السعودية بفخر بأنّه (قمة السعودة).

قدّم لي عبدالله جمعة لوحة تذكارية لالتزامي بمشروع الشيبة، تضمّنت الورقة التي ناولته إيّاها في فبراير 1995 وقلت فيها «الشيبة عندي بمقام كوداماتسو»، وهي ما زالت إلى اليوم معلّقة على جدار مكتبي. وسرعان ما أصبحت الشيبة قبلتنا لعرض قدرات مهندسينا وقدراتنا كأمّة لكبار الشخصيات ووسائل الإعلام الزائرة. وكلما زرت المكان، لا يأسر نواظري أكثر من جمال الصحراء سوى مشاهدة بني وطني وهم يعملون في ذلك المكان النائي. ولقد قام سمو وليّ العهد آنذاك الأمير عبدالله بن عبدالعزيز بزيارة الشيبة في مارس 1999 لافتتاح المنشأة رسمياً. ومع أنّ هذا الإنجاز التقني شكّل مفخرة لأرامكو السعودية، إلاّ أنّ أثره النفسي علينا كسعوديين كان ألذّ وأحلى.

قال فهد عبد الكريم، مدير إدارة الإنتاج في الشيبة بين عامي 2007 و2014: «أذكر بأني سمعت بالربع الخالي في صغري. فعندما كنّا نرغب في



إخافة أحد ما، كنّا نهدّد بإرساله إلى الربع الخالي. ثمّ أتت أرامكو السعودية، وبنينا هذه المنشأة خلال ثلاث سنوات. فلم يعد الربع الخالي خالياً بعد اليوم».

وما زاد من أهمّية إنجاز الشيبة انهيار أسعار النفط على الصعيد العالمي، فمع انخفاض الأسعار في عام 1999، هدأت الضجّة الدائرة حول قدرة أرامكو على تنفيذ المشروع قليلا. إلا أنّنا واصلنا العمل في استثمارنا الضخم لأنّنا نملك رؤية بعيدة المدى، ونعلم أنّ الأسواق والأسعار في هبوط وارتفاع.

وعلى الرغم من الفرحة الغامرة بتطوير مواردنا تحت الظروف القاسية السائدة في الشيبة، إذ أثبت أنّه أحد الإنجازات الهندسية الصعبة العديدة التي أخذتها أرامكو السعودية على عاتقها، إلاّ أني لم أجد الوقت الكافي للاحتفال. فهناك بوادر معركة داخلية تلوح في الأفق، ستتطلّب صراعاً مستميتاً من أجل الشركة التي أحبها.

وإن الحرب مبدؤها كلامُ...



15

أعطِ الخبز خبّازه
(فصول مبادرة الغاز) - 1998-2003

كان الزمن كفيلا بمسح عرق أواخر التسعينات عن جبين الشركة والبلاد، فمن يصدق أن تنهار أسعار النفط بعد عامين فقط من تعيني وزيراً للبترول عام 1995، فصرتُ أذرع الأرض في مساعٍ دبلوماسية كبيرة بغية التوصّل إلى اتّفاق بشأن خفض الإنتاج، فضلا عن الانشغال بعدد من القضايا المتعلّقة بالسياسة الداخلية. من ذلك استغلال ثرواتنا المعدنية فيما أصبح يعرف بشركة التعدين العربية السعودية (معادن)، وإصلاح قوانين التعدين في البلاد، وإنشاء الجمعية الجيولوجية السعودية، وتطوير حقول كبرى في مناطق نائية مثل الشيبة. كانت فترة عصيبة، لكنّ وطأة الضغوط على وشك أن تشتدّ أكثر.

بدأ الأمر ببساطة، فقد كنت مرافقاً لسمو وليّ العهد الأمير عبدالله بن عبدالعزيز وسمو وزير الخارجية الأمير سعود الفيصل (رحمهما الله) إلى الولايات المتّحدة في خريف عام 1998. في ذلك اليوم تحديداً، قصدنا منزل سفير خادم الحرمين لدى الولايات المتّحدة، سموّ الأمير بندر بن سلطان، في ماكلين بفيرجينيا، وهي ضاحية من ضواحي واشنطن العاصمة. وعندما دخلنا، فوجئت برؤية رؤساء أكبر سبع شركات نفط أمريكية وأوروبية ينتظروننا في الصالة الفسيحة. لكن المفاجأة الكبرى ومصدر قلقي كان يكمن فيما سمعته منهم. شرع الأمير عبدالله في استطلاع مدى اهتمام المدراء التنفيذيين في الحصول على فرص الاستثمار في مجال التنقيب واستخراج النفط والغاز من باطن الأرض في المملكة. وإذ لم أتوقع أمراً كهذا، فقد تملكني ذهول



تجلى أمام الجميع، لكنني أدركت بعض تفاصيل الأمر من رئيس الشركة الاستشارية فورِن ريبورتس، السيد (نات كيرن) حين أشار إلى ذلك بقوله: «في عام 1997، سألني سموّ الأمير بندر كيف نستطيع استخدام النفط لتوطيد العلاقات الأمريكية السعودية. فاقترحت عليه التحدث إلى بيتر بيجور من شركة تكساكو، الذي قال بدوره إنّ أفضل ما يمكن للمملكة القيام به هو الانفتاح. عندئذٍ طلب منّي الأمير بندر كتابة تقرير قصير حول إيجابيات هذا الأمر وسلبياته، فشدّدت كثيراً على أنّ فتح المجال للشركات البترولية الكبرى المعروفة دولياً للاستثمار والحصول على موطىء قدم لها في المملكة سيجعل أرامكو أكثر قدرة على المنافسة. فكان التقرير إيجابياً بشكل عام، وكان هذا آخر عهدي بالأمر». وبعد عام تلقّى كيرن مكالمة هاتفية مفادها أن سموّ الأمير بندر يطلب منه إرسال التقرير مجدّداً. كما طلبوا منه الاتّصال بالرؤساء التنفيذيين لشركات النفط الكبرى ودعوتهم إلى واشنطن. ويذكّر كيرن أنّه اتصل مساء يوم الجمعة، وعُقد الاجتماع خلال عطلة نهاية الأسبوع.

استهل سموّ الأمير سعود الفيصل الاجتماع بحديث عن العلاقة .لوثيقة التي ربطت بين الولايات المتّحدة والمملكة على مرّ السنوات، وكيف كان النفط عنصر الروابط تلك وأساس العرى، ثمّ انتقل بالحديث إلى سبل تنشيط هذه العلاقة. وهنا، أعرب سموّ الأمير عبدالله بن عبدالعزيز عن حرصه على الاستماع إلى أفكارهم حيال الاستثمار في المملكة. فكان أول المتحدثين من طرفهم الرئيس التنفيذي لشركة إكسون، السيد (لي ريموند)، ثمّ تعاقب الآخرون بمن فيهم (لو نوتو) الرئيس التنفيذي لشركة موبيل أويل، الذي كان يتفاوض أصلا مع ريموند حول دمج الشركتين. كان الجميع مرحباً بالفكرة، فتحدّثوا عن النفط وعرجوا على الغاز. عندها قال وليّ العهد بأنّه يرغب في صياغة مقترحاتهم خطّياً وإطلاعه عليها.

انتابني القلق وبلغ مني مبلغا، إذ لم أكن مغيباً فحسب عن هذا التغير



الكبير في التوجّه الاستراتيجي، بل كانت الإشارات واضحة بأن أرامكو السعودية غير مؤهّلة لمهمّة تطوير موارد البلاد الهيدروكربونية بمفردها، أو على الأقلّ أن تأخذ زمام المبادرة في تنميتها. ويروي الصحفي ستيف كول وقائع الاجتماع في كتابه الصادر عام 2012، الإمبراطورية الخاصّة: إكسون موبيل والسلطة الأمريكية: «بينما كان ريموند، ونوتو، وغيرهما من الرؤساء التنفيذيين يتحدّثون، بدا النعيمي في حالة استياء شديد، على حدّ وصف أحد الحاضرين». ولا يدري ستيف أن استيائي كان في الحقيقة أسوأ مما بدا عليّ. ولا أريد أن يُفهم من كلامي أنّ علاقتنا بإكسون موبيل أو أيّ من شركات النفط العالمية الكبرى كانت عدائية يوماً من الأيام، بل على العكس تماما، فقد كانت الشركة من بين أكبر زبائننا. وكما يشير ريكس تيلرسون، الذي خلَف ريموند في الإدارة، تُعدّ إكسون موبيل أكبر دافعي الضرائب الأجانب في المملكة. وما زلنا نواصل العمل معاً بشكل وثيق في شركات محاصصة وشراكات محلية وعالمية. منها علاقة العمل الوثيقة التي تجمع بين إكسون موبيل وأرامكو السعودية في مشروع تكرير فوجيان في الصين، كما ذكرت آنفاً. ولكن على الرغم من الصداقة التي تربطني بريموند، لم ننجح في تجاوز تلك المفاوضات المشحونة.

بدأت مع ذلك الاجتماع في ضواحي واشنطن ملحمة امتدّت لعدّة سنين، لم تكن نضمن عواقبها. ولو سارت الأمور على نحو مختلف، لربّما أعادت شركات النفط الدولية إحكام قبضتها مرة أخرى على موارد النفط والغاز في المملكة، بقدر ما فعلت خلال ذروة قوّة أرامكو المملوكة للشركات الأمريكية في خمسينات وستّينات القرن المنصرم، ومن المؤكّد أني ما كنت سأوافق على أن أظل وزيراً للبترول بعد ذلك.

ومع أن المحصلة النهائية كانت مرضية، إلا أن تلك المرحلة قد أنهكتني جسديا ونفسياً ونحتت من عمري وجهدي ما الله به عليم. فقد تحركت



المبادرة ببطء، حيث كان لكلّ من وزارة الخارجية ووزارة البترول فريقان يعملان على المشروع دون تنسيق مشترك، علماً بأنّ علاقتي بسموّ الأمير سعود الفيصل رحمه الله، الذي وافته المنية عام 2015، كانت ودّية وقائمة على قدر كبير من الاحترام المتبادل. لكن كلا الفريقين سعَيا إلى تولي زمام الأمر، مما أعاق الفكرة وأعثر تقدمها مراراً. فقد كان المشروع برمته جليًّا لي، وأعلم أن أرامكو السعودية قادرة على تطوير مواردها الخاصّة بها، دون حاجة لا لشركات أمريكية ولا غيرها. فالأمر كما هو أمر اقتصادي، هو كذلك أمر يمس عزة الوطن وكرامته. فلماذا نمنح إدارة ثروتنا وحقولنا النفطية لشركات أجنبية، فيكسب مساهموها من ورائنا المال، ولا حاجة لنا بهم!

في عام 2001، استدعت أرامكو السعودية من الفلبين المهندس خالد الفالح، لقيادة فريقنا التفاوضي، الذي كان قد أُرسِل إلى مانيلا قبل أقلّ من عام ليكون رئيس شركة المحاصصة بين أرامكو والجانب الفلبيني في مصفاة بترون. وقامت الشركة بترقيته إلى منصب نائب رئيس أرامكو لأعمال الغاز، نظراً لمهاراته القيادية وصياغته لأوّل إستراتيجيّة غاز للمملكة. فكان بنظرنا الخيار البديهي. ثم قمنا بعد ذلك بدراسة مفصّلة لخرائط مواردنا الطبيعية في جميع أنحاء المملكة، واستعنّا بها في الزيارة التي قمنا بها أنا وعبدالله جمعة لوليّ العهد في مكّة المكرّمة لنطلعه على أفكارنا. كان من المقرر أن يحضر الاجتماع سموّ الأمير سعود الفيصل، لكنّه لم يتمكن لسبب ما. فعرضت الخارطة على ولي العهد مشيراً إلى الموارد التي نملكها وإلى مواقعها، وحين تطرّق الحديث إلى السماح للشركات الدولية بالتنقيب عن احتياطات جديدة، أكّدت على أهمّية اقتصار نشاطها على المناطق غير المعروفة لدينا، وأن يقتصر نشاطهم على الغاز دون النفط. ففهم وليّ العهد وغمز بعينه نحونا قائلا: «لا تقلقا». واتّفقنا أيضاً على أنّ أيّ استثمار من جانب تلك الشركات يجب ربطه بتطوير البنية التحتية الحيوية، فالمملكة بأمسّ الحاجة لها. تلك قسمة عادلة!



أعلنت المملكة عن مبادرة الغاز في شهر مايو 2001، وقمنا باختيار ثماني شركات للمشاركة في ثلاثة مشاريع أساسيّة بلغ إجمالي ثمنها 25 مليار دولار. ومع أنّنا واجهنا بعض التذمّر من عدد من الشركات عندما أخرجنا النفط من المعادلة، إلا أنهم لم يكن لهم الخيار في الصفقة التي نعرضها عليهم. ولقد دخلت شركة إكسون موبيل كمستثمر رئيس في اثنين من المشاريع الثلاثة. ركّز المشروع الأساسي رقم 1 على جنوب الغوار، شمال منطقة الربع الخالي، وتضمّن إكسون موبيل وشيل وبي بي وفيلبس. وشمل المشروع الأساسي رقم 2 على التنقيب في المياه الإقليمية في البحر الأحمر عن حقول الغاز وتطويرها. هنا، كان لإكسون نصيب الأسد، إلى جانب شركتَي أوكسدانتل بتروليوم وماراثون أويل. أمّا المشروع الأساسي رقم 3 فكان يهدف إلى التنقيب عن حقول الغاز وتطوير محطّات معالجته في الشيبة وكيدان في الربع الخالي. وتوزّعت حصص هذا المشروع بين شيل وكونوكو وتوتال/ فينا. تلت ذلك ثمانية عشر شهراً ونيّف من المفاوضات المكت ، قاد خلالها خالد الفالح فريقاً من عشرة إلى خمسة عشر عضوا، يتفاوضون مع ثلاثة فرق منفصلة يمثل كل منها أحد المشاريع الأساسية، وغالباً ما كانوا ضعف عددهم.

استأجرت شركات النفط الدولية معظم المساحة التجارية في برج الفيصلية الشهير في الرياض، وجعلت منه قاعدة لعمليّاتها. فكنت أجتمع بالفالح مرّتين إلى ثلاث مرّات في الأسبوع للاطلاع على المستجدّات، وغالبا ما كان ذلك يتمّ خلال تنقّلاتنا من الظهران إلى الرياض. ومع أنّ تلك الفترة كانت حافلة بالضغوط على الفالح، إلاّ أنّها شكّلت تجربة جديدة له. وحري بالذكر أن شركات النفط الدولية قد بدأت مناقشاتها عندما كانت أسعار النفط منخفضة، فتصرّفَت بصلف كما لو كنا عبئاً عليهم أو محتاجين مادياً. وربما كان ذلك صحيحاً في البداية إلى حد ما، لكنّ هذا النهج التفاوضي اتّسم بقصر



نظر بالغ. فمع مرور الأشهر وتوالي السنوات، انتعشت أسعار النفط بشكل كبير، وارتفعت معها عائداتنا مما خفّف كثيراً من الضغط الذي كان يدفعنا إلى الإسراع في إبرام الصفقة. وفي رأيي المتواضع، كانت شركات النفط الدولية جشعة وغير واقعية، فقد طالبت بعوائد مضمونة على استثماراتها في المملكة تتراوح بين 18 و20 بالمائة، ولم نكن على استعداد لتقديم نسب تزيد عن 10 إلى 12 بالمائة. كما نشبت خلافات بشأن ما يُدرج في خطط التطوير، والمخاطر التي عليهم تحمّلها خلال التنقيب عن احتياطات جديدة للغاز. على سبيل المثال، كنّا ملتزمين ببناء محطّتين ضخمتين في مواقع صحراوية نائية في الحوية وحرض، في أوّل توسعة لشبكة الغاز منذ أواخر السبعينات. وكانت هذه المنشآت التي تتجاوز تكاليفها مليار دولار أولى معاملنا الضخمة المخصّصة لمعالجة الغاز غير المصاحِب فقط. كان هذا الغاز مستخرجاً من تكوين خفّ الجيري الذي أتيت على ذكره آنفاً، فضلاً عن مكمن من الحجر الرملي أكثر عمقاً يدعى جوف اكتشفه جيولوجيو أرامكو السعودية في عام 1994. فستعزّز هاتان المحطّتان معاً قدرة إنتاج الغاز في الشبكة بأكثر من الثلث لتبلغ 9.4 مليار قدم مكعّبة قياسية. فأرادت شركات النفط الدولية تضمين هذه الأصول في خططها التطويرية، على الرغم من أنّنا سبق وقمنا بكلّ هذا العمل، علماً بأنّ تطويرها لا يشتمل أصلاً على أيّ مخاطرة. قال الرئيس التنفيذي عبدالله جمعة: «كنّا نبني محطّتي الغاز في حرض والحوية آنذاك، فعرضوا إنهاء بنائهما والاستحواذ على الغاز الذي يتمّ تزويدهما به. فكرّرنا لهم أنّ هذا الغاز قد تمّ اكتشافه وأنّهم بذلك لا يقومون بأيّ مجازفة. فما الذي سيدفعنا إلى مشاركتهم شيئاً نملكه أصلا بين أيدينا؟». وكانت إكسون تضغط كذلك لتشمل الخطّة التنقيب عن النفط وتطويره في البداية، فطلبوا منّا تسليمهم معلومات سرّية للغاية حول حقل الغوار لم تكن معروفة حتّى داخل المملكة لمن هم خارج وزارة البترول وأرامكو السعودية. فوضعنا حدًّا



لمطامعهم تلك، وأعدنا توجيه بوصلة المبادرة نحو الغاز الطبيعي ليس إلا، أو هكذا كنّا نظنّ!

خلال شهور المبادرة الأولى، كنت الوزير الوحيد الذي يغرد خارج السرب، محاولاً ردّ مطالب شركات النفط الجشعة. فقد ساورني شعور بأنّ لي ريموند يحاول استغلال علاقته بسموّ الأمير سعود الفيصل إلى أقصى حد للحصول على أفضل صفقة ممكنة لشركة إكسون موبيل. وسواء كانت تلك نيّته أم لا، فقد كان الهدف تحييدي وجعلي أبدو وكأني أدافع عن مصالح أرامكو السعودية، لا السعودية. فصرت ضحية كثير من الانتقادات في وسائل الإعلام، كما نلت نصيبي من التشكيك في قراراتي ودوافعي، من قبل أصحاب المصالح الشخصية الذين تكاتفوا ضدّي. ولكن بمرور الوقت، عرف المسؤولون في الدولة وعلى رأسهم سمو وليّ العهد بأني كنت أعمل لصالح الوطن وليس الشركة فحسب. وفي الواقع، لو أنّ مفهوم المشاريع الأساسيّة سار على النحو المقترح في البداية، لشكّل ذلك سابقة لا تحمد عواقبها، واستنزف أموالا طائلة من المملكة. فما طالبت به شركات النفط العالمية تضمّن إعفاءً من الضرائب والرسوم، فضلا عن عائد مضمون يقارب 20 بالمائة. فكان تلك أهم نقاط اختلافنا معهم، فتفاوضنا على شروط تنافسية مع صفقات أخرى. ولقد كنّا على استعداد لمنحهم صفقة منصفة، لكنّ الطمع أعماهم. قال خالد الفالح: «لم يكن الوزير النعيمي بموقفه الراسخ يدافع عن أرامكو السعودية وحدها، بل كان يحمي المملكة من استنزاف ثرواتها الوطنية في تلك الصفقات». وحيث كان عبد الله جمعة هو الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعودية، فإنه هو من يمثل مصالحها خلال تلك العمليّة، ولقد أراد أن نتصدّى لمطالب شركات النفط الدولية بكل وضوح، فهو يرى كما نرى جميعاً، بأنّ أهداف المملكة وأرامكو السعودية تصب في مصلحة واحدة. والحقيقة أنه لولا توفيق الله، ثم تكلّل جهودنا بالنجاح، لخسرت المملكة



خسائر جمة، وفقدت حيزاً كبيراً من سيطرتها على مواردها الطبيعية، ولا أبالغ إن قلت مستقبلها.

تسارعت وتيرة المفاوضات بحلول ربيع عام 2003، فطلب منّي سموّ الأمير سعود الفيصل أن أجتمع أنا وفريقي مع لي ريموند في كاليفورنيا في محاولة لحلّ خلافاتنا. وقد كنت واثقاً بأنّ إكسون موبيل وبقيّة شركات النفط يطمحان لدفع ثمن بخس مقابل امتلاك احتياطاتٍ لنا تعرف في عالم النفط بالمكثّفات، وهي هيدروكربونات تتواجد عادة في مكمن جوفي على شكل غاز ثمّ تتكثّف لتتحوّل إلى سائل عند إخراجها إلى السطح. وهذا النوع من الوقود خفيف جدًّا وقيّم جداً، فيبدو بخفّة البنزين تقريباً. وما أثار قلقي هو أنّ الفريق الأوّل، الذي تقوده وزارة الخارجية دون أيّ خبير في صناعة النفط، وصف المكثّفات على أنّه غاز، أو تركَه خارج المفاوضات تماماً. أمّا أنا، فلا يمكن أن أقبل بذلك. فقد كنت أعرف خفايا النفط كظهر يدي، وها قد آن الأوان لاتّخاذ الموقف السليم. حين بلغت الأمور ذروتها في كاليفورنيا، أَطلعتُ لي ريموند على وجهات نظري وصارحته بشعور ساورني بأنّه يجور في محاولته التكسب دون وجه حق. فردّ عليّ التهمة بالمثل، فاحتد النقاش قليلا. ومنذ تلك اللحظة، انتهت مفاوضاتنا ولم أر لي ريموند بعد ذلك الحين، ويا للأسف فقد كنا صديقين فيما مضى، لكني لا أخلط الأوراق.

أخذ الإحباط يتسلل إلى نفوس أعضاء الفريق، فقد مرت سنوات ولم نتمكن من حلّ تلك المسألة التي أراد وليّ العهد إنجازها بشدّة. والله يشهد بأننا لم يحل بيننا وبين المضي في الصفقة إلا رفضنا قبول ما وجدناه جوراً بحقّ بلادنا، أما زملاؤنا فريق وزارة الخارجية، فقد واصلوا مساعيهم الترويجية للمضي قدماً في تحقيق المشاريع الأساسية الثلاثة بأي شكل كان.

عندها لجأ وليّ العهد إلى صديق ومستشار قديم، هو الوزير الدبلوماسي والأديب الشاعر غازي بن عبدالرحمن القصيبي رحمه الله. أخذ الأمير رأيه



في الموضوع، فأجابه القصيبي: «أعطِ الخبز خبّازه. هذا مشروع يتعلّق بالنفط والغاز، ولديكم وزير بترول. نصيحتي هي تفويضه بالمسؤولية كاملة وتركه يتّخذ القرار». وكان ذلك نِعم الرأي، إذ كانت أرامكو السعودية وإدارتها العليا، إضافة إليّ أنا كوزير، الجهة الأكثر كفاءة بكلّ تأكيد لتولّي العمليّة برمّتها. وفي النهاية، قدّمنا لشركات النفط الدولية مساحة للتنقيب عن الغاز. فكانت شيل وتوتال، المشاركتَان في المشروع الأساسي 3، الشركتين الوحيدتين اللتين وافقتا على العرض بالشراكة مع أرامكو السعودية. وقدّمنا بقيّة مساحة التنقيب من المشروع الأساسي 1 في ثلاث حُزم لاستدراج عروض تنافسية. وفي عام 2004، أسّسنا ثلاث شركات محاصصة أخرى مع شركة لوكويل الروسية، وسينوبك الصينية، وإني الإيطالية، وريبسول الإسبانية، وامتلكت أرامكو السعودية 20 بالمائة في كلّ منها.

وبعدما تم أمر مبادرة الغاز، اقتنعت الحكومة بأن أرامكو السعودية ووزارة البترول هما الأداتان الرئيسيتان لتطوير مواردنا الهيدروكربونية. فمنحَنا وليّ العهد دعماً غير مشروط، وقدّر لنا دورنا في إبقاء تنمية الموارد السعودية الأساسيّة في يد السعوديين.

كسبنا معركة، ولكن هل انتصرنا في الحرب؟




مكتبة
الفكر الجديد

16

الألفية الثالثة - سنة 2000 وما بعدها

هبت نسمات القرن الحادي والعشرين بهدوء، لا نعلم بأنه يسبق العاصفة. فمع انتهاء حرب الخليج والأزمة المالية الآسيوية، رحنا نتطلّع إلى مستقبل أكثر إشراقاً. فقد استقرّت أسعار النفط وكان الاقتصاد السعودي ينهض على أسس متينة. وشهدت المملكة فائضاً في الميزانية للمرّة الأولى منذ سنين، على الرغم من الزيادة الكبيرة في الإنفاق، وستفيض وستفيض خلال السنوات المقبلة. إلا أن ارتفاع أسعار النفط أقلق الدول المستهلِكة، فقد بلغ سعر برميل النفط 30 دولاراً، أي ثلاثة أضعاف ما كان عليه عام 1998. فأخذ التوتّر يدبّ في أوساط الحكومة الأمريكية. ومن حسن الحظّ أن استمرّت الاتّصالات بين الحكومة السعودية والأمريكية مع بداية الألفية، فحضر وزير الطاقة الأمريكي (بيل ريتشاردسون) إلى الرياض في خريف عام 2000 لمناقشة أسعار النفط، وقال بأنّ أمريكا تفكّر في السحب من احتياطيها النفطي الاستراتيجي لمواجهة ارتفاع أسعار وقود التدفئة في شمال شرق الولايات المتّحدة. فقلت له إني آمل ألاّ تخطو الولايات المتّحدة هذه الخطوة، لأنّها ستترك أثراً مدمِّراً على أسعار النفط العالمية.

تحدّث مطوّلاً عن وقود التدفئة المنزلية على الساحل الشرقي، وأذكر أني ابتسمت متسائلاً: «لا علاقة للأمر بترشّح نائب الرئيس (آل جور) للرئاسة، أليس كذلك؟»، إذ كان المرشّح الرئاسي الديمقراطي (آل جور) يدعو لمثل هذه الخطوة خلال حملته، فانتقد المرشّح الجمهوري (جورج بوش الابن) طرحه، واعتبر رميه بورقة أسعار النفط وأسواق الطاقة مجرد حيلة سياسية



للفوز. فأجاب الوزير ريتشاردسون: «في الواقع لا يخلو الأمر من شيء كهذا»، وضحك كلانا. إلا أني أعدتُ عليه القول بأنّ تحرير الاحتياطيات في ظلّ هذه الظروف هو أمر غير محمود العواقب، وأخبرته أيضاً بأنّ للمسألة طابعاً جيوسياسياً يتجاوز صلاحياتي كوزير. لكنه أراد أن أوصل الأمر لولاة الأمر وأطلعهم على النوايا الأمريكية، إلا أني لم أكتفِ بحمل الرسالة فحسب. ثم رتّب الوزير ريتشاردسون بعد ذلك لقاء مع وزير خارجيتنا سموّ الأمير سعود الفيصل في منزله في بيفرلي هيلز لإبلاغه بذلك. يروي ريتشاردسون لاحقاً وقائع الاجتماع:

> **أذكر أني التقيت بوزير الخارجية على الغداء وقلت له: «سعادة الوزير، أودّ إبلاغك بأنّنا ننوي تحرير احتياطينا من النفط، وأردت أن تكون على علم بذلك، لكنّه سيُخصّص لوقود التدفئة المنزلية. فنحن قلقون إزاء قلّة وقود التدفئة المنزلية في الشمال الشرقي. وأنوي اتّخاذ تدابير شاملة هناك لتخزين الوقود». فأجاب: «سعادة الوزير، أنا على علم باقتراب موعد الانتخابات»، وابتسم! ثمّ تناولنا الغداء.**

أوقعتنا الاختلافات الثقافية في سوء فهم مع عدة وفود عالمية خلال مفاوضاتنا تلك الفترة. ففي العام 2000، كانت شركة النفط العربية المحدودة المملوكة لليابان تعيد التفاوض على امتياز التنقيب المستمر منذ أربعين عاماً في الجزء السعودي من المنطقة المحايدة بين السعودية والكويت، ولقد كانت وتيرة المفاوضات متقطّعة لبضع سنوات، ثمّ بلغت ذروتها في فبراير 2000 لأنّ مدّة الامتياز انتهت في الثامن والعشرين من ذلك الشهر. ومع أنّ البلدين عملا معا على عدة مشاريع سابقة، إلاّ أنّنا لم نفلح في الاتّفاق بشأن هذه الصفقة. وكل ما في الأمر أني طلبت منهم دفع مليار دولار مقابل الحصول على الامتياز، وذلك من أجل تمويل مشروع تطوير سكة حديد الشمال لتصبح العمود الفقري لصناعة الفوسفات التي كنّا نخطّط لتطويرها. غير أنّهم ارتابوا في نواياي، علماً بأني غلظت لهم الأيمان بأنّ المال سيُستخدم لبناء السكة



وتشغيلها. ومن المؤسف للجميع أنّ تضيع المفاوضات هدرا، وتقع ضحية سوء الفهم الثقافي. فكما وجدنا صعوبة، خلال مفاوضاتنا على المصفاة مع شركة نيبون أويل في التسعينات، في فهم أنّ (نعم) عند اليابانيين لا تعني (نعم) التي نعرفها، فقد وقع اليابانيون في الفخ نفسه فلم يفرقوا بين (نعم) و(إن شاء الله). ذلك أن رئيس الوزراء الياباني، كيزو أوبوشي، تحدث مع الملك فهد آنفاً وخرج من الاجتماع ظانًّا بأنّه نال موافقته على منح امتياز جديد لشركة النفط العربية اليابانية. وما حدث فعلا هو أنّ الملك استخدم تعبيرنا المحلي (إن شاء الله)، فتوهم اليابانيون بأنّهم قد عقدوا اتّفاقاً نهائياً. ولهذا قال لي وزير التجارة الياباني، كارو يوسانو: «لا تقلق، لدينا إذنٌ مسبق»، فسألته ممّن، فقال شيئاً عن وساطة أمراء. فقلت له: «لم أسمع بذلك من أحد، وأنا الرجل الذي عليك التعامل معه». وحتّى بعدما أطلعت وليّ العهد على الأمر، الذي تكرم بالتأكيد على موقفنا أمام الوزير الياباني، إلا أن ابن بلاد الشمس بقي مصرًّا على قوله: «لا تقلق، لدينا موافقة الملك». فكان من الواضح أنهم لا يعلمون بأن الحديث مع وليّ العهد هو بمثابة الحديث مع الملك.

مرّت أيام أدركنا معها بأنّهم ليسوا على استعداد للتفاوض بجدّية، فقد كنّا نقدم لهم صفقة على طبق سن ذهب، فسافرت إلى طوكيو خلال الأسبوع الأخير من شهر فبراير لأثبت لهم مدى التزامنا بإبرام الصفقة. وقد استقبلتُ بحفاوة وكرمتُ بعدد من الاجتماعات وحفلات العشاء الرسمية. لكننا لم نتفق، فعدت أدراجي إلى الرياض. إلا أني قلت لهم قبل رحيلي بأني أودّ أن أعرف رأيهم النهائي فوراً لأنّ يوم غد هو آخر يوم لإعادة التفاوض على الامتياز، فلم يبد عليهم بأنّهم أخذوا كلامي على محمل الجدّ، وتركوا الموعد المحدّد يفوت، فأفلتت من بين أيديهم مليارات الدولارات من عائدات النفط، بسبب سوء فهم ثقافي! وعلى الرغم من فشل المفاوضات، إلاّ أنّنا افترقنا بودّ. فقد نقلت وكالة كيودو للأنباء في 29 فبراير 2000 عن رئيس الوزراء



الياباني قوله: «كانت نتيجة مؤسفة جدّا. لكن لن يطرأ أيّ تغيير على العلاقات الجيّدة التي تربط بين اليابان والمملكة، فنحن نودّ العمل على تعزيز علاقات الصداقة». وكان الشعور متبادلا بلا شك، ولقد قمنا لاحقاً بتأسيس شركات ومشاريع مشتركة مهمّة.

كانت حكومتنا تقف على أسس مالية متينة مع نهاية العام. فرغم انخفاض أسعار النفط بعد تحرير الاحتياطيات النفطية الأمريكية، إلاّ أنّنا كنّا نسير في 2001 بخطى ثابتة نحو عام اقتصادي مزدهر. في تلك الأثناء، كنّا نتعرّف على إدارة أمريكية جديدة يقودها الجمهوريون، إذ لم تشفع ورقة تحرير احتياطيات النفط الاستراتيجية لفوز (آل جور) في الانتخابات، التي شهدت منافسة محمومة فصلت فيها المحكمة العليا في أمريكا لصالح بوش الابن. وحين سافرت إلى واشنطن في أبريل 2001 للقاء بعض أعضاء إدارة بوش، وجدتُ بأن نائب الريس ديك تشيني، الذي يملك خبرة في الحكومة بصفته وزير دفاع سابق وفي صناعة النفط بصفته الرئيس التنفيذي لشركة الخدمات النفطية العملاقة هاليبيرتن، قد اتّخذ زمام المبادرة في توجيه بوصلة الإدارة الجديدة نحو قضايا الطاقة. فناقشنا الحاجة الطويلة الأمد إلى عروض أكبر من النفط الخام لتلبية الزيادة المتوقّعة في الطلب العالمي، حتّى ولو كان الاقتصاد الأمريكي يتباطأ بسبب الانهيار الذي أعقب انفجار فقاعة الإنترنت في العام 2000. وفي واقع الأمر، أعلنت أوبك تخفيضا تلو الآخر استجابة لتباطؤ الطلب مع مرور العام. كما التقيت كذلك بوزير الطاقة الأمريكي سبنسر أبراهام، الذي قال في بيان صحفي صدر عقب اجتماعنا: «تعدّ المملكة العربية السعودية حليفاً قوياً للولايات المتّحدة ودولة بالغة الأهمّية في أوبك». فعدت إلى المملكة وكلّي ثقة بأنّنا قادرون على العمل مع إدارة بوش.

ثم جاء 11 سبتمبر حاملا معه أنباء الفاجعة. فقد اصطدمت طائرتان ببرجي مركز التجارة العالمي في مانهاتن، بينما تحطّمت الثالثة بمبنى البنتاغون. كنت



متجهاً من جدّة إلى الرياض عندما سمعت بالهجمات، فتسمرت أنظارنا أمام شاشات التلفاز شأننا شأن بقيّة العالم، نشاهد الصور المرعبة التي تمّ بثّها على القنوات التلفزيونية كافة. فأدركنا أنّ عالمنا لم يعد كما عرفناه. كان أول ردّ فعل قمت به هو الإيعاز لرئيس أرامكو التنفيذي بأنّنا يجب أن نستعد تماماً للتعامل مع أيّ خلل قد يطرأ على أسواق الطاقة العالمية. وفي الواقع، حدث تذبذب في أسعار النفط والغاز أعلى من المعدّل، كما هو متوقّع خلال أيّ أزمة. ومرت الساعات والأيّام دون يعرف أي منّا ما الذي يمكن أن يحدث.

وسرعان ما أخذت الأنباء في الانتشار، كاشفة بأنّ أغلب منفذي الهجمات كانوا سعوديين. وعلى الرغم من أنّ عداءهم لبلادهم لا يقلّ عن عدائهم لأمريكا، إلا أن البعض أراد الاصطياد في الماء العكر بإلقاء اللوم على المملكة. ويحسب للحكومة الأمريكية تفهمها أنّ الإرهابيين كانوا يجاهدون ضد السعودية وضدّ الغرب على حد سواء، فقد قال نائب الرئيس ديك تشيني: «نظرنا إليها كمشكلة لا بدّ من التعامل معها. فخسارة المملكة لا تقلّ عن خسارتنا كما هو واضح. على الصعيد العام، ثمّة من أرادوا الإيحاء بأنّ الذنب يقع على عاتق الحكومة السعودية، ولا سيّما أنّ كثيراً من الخاطفين سعوديون، إلخ. غير أنّنا لم نفكّر بهذه الطريقة». وسيقوم هو وأعضاء آخرون في الإدارة الأمريكية بالتنسيق عن كثب مع سفيرنا لدى الولايات المتّحدة آنذاك، سموّ الأمير بندر بن سلطان، الذي عمل بلا كلل ولا ملل لإبقاء قنوات الاتّصال الدبلوماسي مفتوحة.

أما ما زاد علاقاتنا بالولايات المتّحدة تعقيداً تلك الأيام، فهو عدم وجود سفير أمريكي لدى المملكة عند وقوع الهجمات. كان منسوبو السفارة متواجدين بطبيعة الحال، إلاّ أنّ السفير السابق لدى المملكة في عهد الرئيس كلينتون، السيد (وايتش فولر جونيور)، قد استقال في مارس ولم يكن قد عُيّن بديل عنه بعد، إلا أن محامياً من تكساس يدعى (روبرت جوردان)، كُلِّفَ



بالسفارة خلال أقلّ من شهر بعد وقوع الهجمات. فأوضحنا له أنا وغيري في حكومة المملكة، بأنّنا على أهبة الاستعداد للتعاون مع الولايات المتّحدة وغيرها من الدول لتشكيل جبهة موحّدة ضدّ الإرهاب.

يتذكّر جوردان اجتماعنا الأوّل قائلا:

> **أذكر أنّ الاجتماع جرى بعد وقت قصير من تعييني، فاستقبلني بكرم بالغ. دار بيننا حديث إيجابي جدًّا. وأوضح لي أنّ السعوديين عرضوا في أعقاب الهجمات توفير موارد نفط إضافية في حال تعطّلَ العرض العالمي للنفط أو طرأ أيّ خلل على النظام. وأعطى كامل التشجيع والدعم لتقديم أيّ من الإرهابيين المتورّطين في الهجمات إلى العدالة. لقد شكّل مصدراً كبيراً من الدعم والقوّة بين أعضاء الحكومة السعودية.**

وبعد ارتفاع أوليّ في أسعار النفط عقب الهجمات الإرهابية، سرعان ما اتّضح لنا بأنّ الاقتصاد العالمي الضعيف أساساً سيتباطأ أكثر وأكثر. أي أنّنا سنشهد انخفاضاً في أسعار النفط بشكل حادّ مرّة أخرى. وهذا ما كان، فما كاد شهر نوفمبر من عام 2001 يطلّ حتى هبط تداول برميل النفط الخام لسعر يقلّ عن 20 دولاراً. عندها وافق أعضاء أوبك على خفض إنتاجنا من أجل دعم الأسعار، ولكن كما حدث بالضبط في أواخر تسعينات القرن المنصرم، أصررنا على أن تتقاسم الدول المنتجة من خارج أوبك الخسائر وتخفض إنتاجها هي الأخرى. فكنّا على استعداد لخفض إنتاجنا في أوبك بمقدار 1.5 مليون برميل يوميًّا، أي إلى 21.7 مليون برميل، في حال خفضت الدول المنتجة غير الأعضاء في أوبك مجتمعة إنتاجها بمقدار 500 ألف برميل يومياً. فاحتلّت المكسيك مجدّداً موقع الريادة بين الدول المنتجة للنفط خارج أوبك، وأبدت استعدادها للعمل من أجل الصالح العام. كما انضمّت إليها النروج كذلك. حتى الروس وافقوا أيضاً على التعاون، وإن كان بعد لأي. ثم لحقت سلطنة عمان بالركب، فوافقت على خفض إنتاجها بمقدار 40



ألف برميل يومياً، وتبعتها أنغولا بمقدار 22 ألف وخمسمائة برميل. ومع أنّ المقدار الإجمالي لخفض إنتاج الدول من خارج المنظّمة بقي دون نصف مليون برميل بقليل، إلاّ أنّنا قبلنا به في أوبك. نفذت الإجراءات في 1 يناير 2002 لمدّة ستّة أشهر، غير أنّ مراقبة الالتزام بخفض الإنتاج، ولا سيما من الجانب الروسي، شكّل تحدّياً بالنسبة إلينا جميعاً في قطاع النفط، تماماً كما كان الحال بين عامي 1998 و1999.

التقى الرئيس جورج بوش الابن وسموّ الأمير عبدالله للمرة الأولى في مزرعة الرئيس في كروفورد بولاية تكساس، في شهر أبريل من عام 2002. وجمعتهما صورة وهما يتنزهان ممسك أحدهما بيد الآخر، على الطريقة السعودية، فشكلت إعلاناً واضحاً عن مدى التضامن بين الزعيمين. إلا أن التعاون الوثيق بين البلدين خلال الأ هر والسنوات التالية لهجمات 11 سبتمبر لم تدرأ عنا نحن السعوديين شعورا بالعداء اجتاح فئات من الشعب الأمريكي. فقد كنّا نشاهد معظم القنوات الأمريكية، ونستمع لما يقال فيها. ولقد اختبرت بنفسي بعضاً من هذا السخط الشعبي خلال رحلة صيد قمت بها مع سام وايت في تكساس في عام 2002. فقد أدلى أحد الضيوف بتعليق معادٍ للعرب، وقصد أن يُسمَعني صوته بوضوح، إلاّ أنّ سام وبقيّة المجموعة تصدّوا له فوراً وأجبروه على الرحيل، وما كنت أنتظر غير ذلك من صديق عزيز أفتقده بشدة. أما أكثر اللحظات التي أذكرها من زيارة كروفورد فلم تكن أثناء اجتماع لزعماء العالم، بل مع مجموعة من ذوي الشعر الأشيب الذين تجاوزوا السبعين والثمانين من عمرهم. فعلى عكس الأصوات الغاضبة آنذاك، استقبلوا وليَّ العهد في المطار بابتسامات عريضة وبباقات الزهور. كان هؤلاء موظفي أرامكو المتقاعدين الذين جمعوا شملهم بسرعة، وتكبدوا عناء القدوم للتعبير عن دعمهم لبلادنا ولوليّ العهد. يقول السفير جوردن: «كان مشهداً يُثلج الصدر، لم أر له مثيلا. فقد شكّل تعبيراً رائعاً عن الامتنان الذي



يعكس برأيي مدى حسن المعاملة التي تلقّوها ومدى استمتاعهم بالعمل في أرامكو». أما على الجانب السياسي، فقد أيّدت المملكة العربية السعودية، وغيرها من الدول، القرار الأمريكي بدخول أفغانستان والقضاء على طالبان، والبحث عن أسامة بن لادن. وفي المقابل، لم تؤيّد المملكة ولا دول الخليج إدارة بوش في غزو العراق ربيع عام 2003، بمؤازرة القوّات البريطانية. إلا أن تلك الخلافات لا تقوض عمل الحكومات بشكل وثيق لضمان استمرار تدفّق النفط الخام لتلبية احتياجات العالم ومحاربة الإرهاب. فضاعفنا إنتاجنا النفطي بمقدار 1.3 مليون برميل يوميًّا، ليبلغ 8.1 ملايين برميل للتعويض عن الإنتاج العراقي الذي خسرته السوق في أعقاب الغزو الأمريكي. كما كنّا نعوّض عن أثر الإضراب الذي أعلنه عمّال النفط في فنزويلا والذي بدأ في ديسمبر 2002 بتحريض من المعارضين للرئيس شافيز.

جُدد تعييني في الوزارة عام 2003 فترة ثالثة تمتد لأربع سنوات، فحان الوقت للنظر إلى ما بعد الأزمات الطارئة التي كانت أمواجها تتوالى على مدى السنوات السابقة، أما الآن فسنفرد أشرعتنا باتجاه المستقبل. فبعد موجات من فائض في إنتاج النفط الخام في 1998–1999، ثم في 2001–2002، بدأ الطلب يواكب العرض بسرعة، بل سيزيد بشكل ملحوظ مع مرور السنوات بسبب استيقاظ التنين الآسيوي. كل ذلك بدا واضحاً لي حتّى قبل أن نزيد إنتاجنا للتعويض عن خسارة الإنتاج العراقي. أدركنا أنّ علينا استثمار ما يتراوح بين 1.5 مليون ومليوني برميل يوميًّا من الطاقة الفائضة في نظامنا لتوسعة قدرتنا على إنتاج النفط، كما يتعيّن علينا في الوقت نفسه زيادة طاقتنا التكريرية إلى حدّ كبير. في عام 2004، أضفنا 500 ألف برميل آخر إلى إنتاجنا اليومي ليصبح متوسّط إنتاجنا 8.6 ملايين برميل من الطاقة الإجمالية البالغة نحو 10 ملايين برميل، وهكذا بقينا دون الحدّ الأدنى والملائم من الطاقة الإنتاجية الاحتياطية. علماً بأنه لم يكن ثمّة منتِج آخر للنفط يحتفظ بطاقة احتياطية للتخفيف من



تأثير الاضطرابات المفاجئة في العرض والطلب.

قفزت أسعار النفط العالمية بسبب قلة العرض، فوصل برميل النفط الخام إلى 50 دولاراً في عام 2004، ولم يكن في الأفق ما يشير إلى كبح جماح هذا التصاعد. وفي ربيع عام 2005، أبلغْنا حلفاءنا وشركاءنا التجاريين بأنّنا على وشك إعلان نبأ هام، فقد كنّا ننوي إطلاق برنامج إنفاق رأسمالي بقيمة 50 مليار دولار مدّته خمس سنوات، لتعزيز طاقتنا الإنتاجية والتكريرية. وفي الوقت نفسه كنّا نضاعف عدد منصّات الحفر المنتشرة في المملكة. وسيرتفع هذا الرقم مع تقدّم الزمن، إذ كانت تهدف الخطّة لرفع إجمالي طاقتنا الإنتاجية اليومية إلى 12.5 مليون برميل. وفي أواخر أبريل 2005، كنت ضمن وفد توجّه إلى الولايات المتّحدة يرأسه سموّ الأمير عبدالله لإطلاع حلفائنا على مخطّطاتنا. وكان من الواضح أنّ المسؤولين الأمريكيين يعانون من ضغط ارتفاع الأسعار عند محطات البنزين، والتي كانت تقارب في ذلك الوقت 2.25 دولار للجالون. فاجتمع وليّ العهد والرئيس بوش مرة أخرى في مزرعة الرئيس الأمريكي في كروفرود لمناقشة وضع النفط على الصعيد العالمي وخطط المملكة بهذا الصدد. فأصدرا بياناً مشتركاً ورد فيه: «يتعهّد البلدان بمواصلة تعاونهما لتبقى إمدادات النفط الآتية من المملكة متوفّرة وآمنة. وتقدّر الولايات المتّحدة الالتزام القويّ للمملكة بتسريع الاستثمار وتوسيع طاقتها الإنتاجية للمساهمة في استقرار السوق وتزويده بالنفط على النحو الكافي». وفي خضمّ جولاتنا الجيوسياسية تلك، خيّم الحزن على المملكة العربية السعودية إثر وفاة الملك فهد بن عبدالعزيز رحمه الله في 1 أغسطس 2005. فمنذ عشر سنوات تقريباً، وكّل الملك وليّ عهده الأمين لإدارة شؤون البلاد جراء الأزمة الصحية التي ألمّت به. كان خاطر التقاعد يهمس في روعي حينها، لكني آثرت أن أبقى في منصبي خدمة للمليك والوطن، ما استطعت إلى ذلك سبيلا.



تسارعت وتيرة التغيير بالأسابيع والأيام، فقد ضرب إعصارا كاترينا وريتا ساحل خليج الولايات المتّحدة وتسبّبا بتعطيل عمليّات الإنتاج والتكرير في عدّة مواقع، مما خلق حاجة ملحّة إلى زيادة الطاقة العالمية لإنتاج النفط الخام في أواخر صيف ذلك العام. فارتفعت أسعار النفط ارتفاعاً حادًّا لتبلغ 70 دولاراً تقريباً للبرميل في أعقاب العواصف، قبل أن تتراجع شيئا ما. وبلغت أسعار البنزين في بعض أجزاء الولايات المتّحدة 4 دولارات للجالون. حينها حضر وزير الطاقة الأمريكي الجديد (سام بودمان) إلى المملكة في أواخر عام 2005 لإلقاء نظرة على منشآتنا، ولفهم خططنا التوسّعية على نحو أفضل. فرافقته شخصياً في جولة على عدّة منشآت، بما فيها حقل الشيبة، خلال أيام زيارته الثلاثة، ودعوته إلى عشاء في منزلي في الظهران التقى فيه بعدد من المسؤولين في أرامكو السعودية. فكنت بذلك أردّ له حسن ضيافته لي في مايو 2005، عندما زرت الولايات المتّحدة، وحللت ضيفا عليه في منزله بواشنطن. وكان من بين الضيوف في تلك المناسبة رئيس الاحتياطي الفدرالي (ألان غرينسبان). أثار الوزير بودمان بمعلوماته الهندسية إعجاب مهندسي وفنيي الشركة وهو يطرح الأسئلة. وخلال جولتنا، سمعتهم يقولون باللغة العربية: «فاهم التفاصيل، فهو مهندس. ما إن يرى الشيء حتّى يفهمه». ولم نكن عادة نستخدم كلمات كهذه لوصف زوّارنا السياسيين، بمن فيهم سلفه الوزير أبراهام، الذي قام بزيارة إلى المملكة ليوم واحد ورفض المبيت فيها.

ساهمت زيارة بودمان في وضع حدّ للمخاوف التي سادت في بعض الأوساط في واشنطن، خشية ألاّ نتمكّن من تلبية الطلب العالمي على النفط في السنوات المقبلة. لكن كما قال لصحيفة نيويورك تايمز بعد عودته إلى واشنطن: «لقد أبهرت بالقدرة، والكفاءة، والحماسة السائدة. وعدت وأنا على أتمّ الثقة بأنّهم سينفّذون ما وعدوا به». أصبح سام بودمان بعد ذلك من أعز أصدقائي، فقد كان واحداً من قليل من وزراء الطاقة الذين صادفتهم ووجدتهم



بالفعل يفهمون الصناعة من وجهة نظر فنّية وعملية. لم تكن مشاريعنا الضخمة تسير على غير هدى، فقد استجاب منتجو النفط في الخليج وحول العالم إلى الطلب المتزايد على النفط الخام عبر مبادرات تنمية خاصّة بهم. ومع أنّ أيًّا منها لا يمكن أن يقارَن بحجم برنامج توسعة النفط والغاز عندنا، إلاّ أنّهم كانوا كمجموعة بمثابة منافس لنا على موارد البناء ومواده، مما زاد إلى حدّ كبير من كلفة وتعقيد عدد من المشاريع. فقد اضطررنا أحياناً إلى استخدام دعامات الإسمنت لحمل الأنابيب التي مدّت عبر معاملنا ومنشآتنا، لأنّ استخدام رفوف الدعم التقليدية المصنوعة من الصلب مكلف للغاية ومستهلك للوقت. وكم ينتابني الفخر بقدرة موظفي أرامكو السعودية على القيادة واتّخاذ القرار، وأنا أشهد حجم العمل الشاقّ للالتزام بهذا العدد الهائل من المشاريع الجبارة والمعقّدة ضمن فترة قصيرة من الزمن. فقد كنّا أمام تحدّي تلبية احتياجات العالم من الطاقة في المستقبل، فأثبتنا بأننا أهلٌ لذلك. لكن طاقتنا الإنتاجية تلك هي ما دفعنا دفعاً نحو ما بات يعرف جدلا بـ «ذروة النفط السعودي» فساورنا بعض القلق.

شب فتيل الأزمة بعد زيارة إلى منشآتنا الإنتاجية في المنطقة الشرقية في أواسط العقد الأوّل من هذا القرن، فقد خرج مستشار صناعة النفط الأمريكي ماثيو (مات) سيمونز بنظرية مفادها بأننا لن نتمكّن من توفير كمّية النفط التي وعدنا بها. كان نات كيرن، من الشركة الاستشارية فورِن ريبورتس، حاضراً في الزيارة وروى ما جرى قائلا: «كنت أحضر عرضاً في الظهران، وكان مات سيمونز معي. وخلال العرض، تحدّث مهندس سعودي عن المنطق الضبابي، وقال بأننا نستخدمه في برامجنا الحاسوبية. وخلال رحلة العودة إلى الوطن لم يكفّ سيمونز عن الكلام عن هذا المنطق الضبابي إلى أن خرج بنظرية ذروة النفط لدى المملكة العربية السعودية». فبعد مراجعة الأبحاث المنشورة في هذا المجال، اقتنع سيمونز بأنّ مكامننا لا تحتوي على ما نزعم من النفط، وأنّ



إدارتنا ليست على المستوى المطلوب. فقد كانت المملكة وحقولها النفطية تتراجع على حدّ زعمه، والتوقّعات وخيمة بشأن الاقتصاد العالمي مع بلوغنا خلال وقت قصير ذروة إنتاجنا النفطي. ثم وضع كل أفكاره في كتابه الصادر عام 2005 حول هذا الموضوع تحت عنوان شفق في الصحراء: صدمة النفط السعودي الوشيكة والاقتصاد العالمي، الذي انطبع بنبرته الهستيرية التي يعرفها كثير منّا. ولا داعي للقول بأن كل ادعاءاتها باطلة، إلا أن مؤيّدي نظرية المؤامرة وذوي الأفكار الغريبة حول العالم أسرعوا بتناقل الفكرة إذ توهموا بأنها صحيحة لمجرّد تكرارها على شبكة الإنترنت. ومع أنّنا بذلنا أنا وآخرون في أرامكو السعودية، فضلا عن خبراء النفط حول العالم، قصارى جهدنا لردّ تلك الادعاءات، إلاّ أنّها استنفدت وقتنا في فترة كنّا فيها في ذروة انشغالنا. وما صعب من مهمّتنا هو أننا نحيط كثيراً من التفاصيل المتعلّقة بخصائص مكامن النفط والغاز بالسرية التامة، فنحن أمناء على مواردنا الطبيعية الأساسية من أجل الأجيال القادمة، ومن شأن الإفصاح عن قدر زائد من المعلومات حولها أن يمنح منتجي النفط الآخرين ميزة لمنافستنا. فوقعنا بين فكّي الرحى، لكننا واصلنا معركتنا بل نقلناها إلى الولايات المتّحدة. فألّفنا فريقاً يتولى هذا الأمر كان بينهم أعضاء من كبار المدراء، مثل نانسن ساليري ومحمود عبدالباقي. وأدخلت في الفريق أيضاً أحد نجومنا الصاعدة، ويدعى محمّد السقاف. لفت محمّد نظري للمرّة الأولى عندما قدّم لنا عرضاً في لندن عام 2003، فأثار إعجابي بعلمه وحماسته، فأوكلت إليه عرض القضية خلال مؤتمر مخصّص لهذا الموضوع في واشنطن العاصمة، يستضيفه مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية. قال السقاف لاحقاً: «جلب الحدث جمهوراً عريضاً. وكنت مسؤولا عن تقديم عرض حول تقنيات التنقيب في أرامكو. أمّا شريكي وصديقي محمّد القحطاني، فكان سيقدّم عرضاً حول تقنيات هندسة البترول في الشركة. فشكّلنا ثنائياً ناجحاً. صحيح أنّ غيرنا قدّموا عروضاً أخرى لكنّها



كانت مملّة للغاية، حتى أنّ النوم تسلل إلى عيون الحاضرين. أمّا عرضنا فكان مثيراً للاهتمام، بل رائعاً». هكذا استفاق الجميع على واقع المملكة العربية السعودية.

كان موقفنا دوماً ثابتاً بهذا الشأن، إذ بلغ احتياطينا المثبَت القابل للاستخراج نحو 261 مليار برميل من النفط الخام، وهذا تقدير متحفّظ. ذلك أنّ هدف الشركة رفْع معدّلات استخراج النفط في معظم حقولها إلى 70 بالمائة سيُسفر عن مزيد من النفط في احتياطياتها، ومن الواضح بالتالي أنّ لدى المملكة احتياطيات وافرة لتلبية احتياجات العالم لعقود قادمة. كما أنّ أنشطة التنقيب والتطوير المستمرّة لحقول النفط الحالية يعوّض ويزيد عن النفط الذي يتمّ إنتاجه فيها كلّ عام. حينذاك، أشار دانيال يرغين، الكاتب الحائز على جائزة بولتزر ورئيس كامبردج أسوشيتس لأبحاث الطاقة، أنّ سيمونز الذي وافته المنية في عام 2010 كان آخر الرجال المتشائمين الذين يظهرون كلّ بضعة عقود للتحذير من أنّ احتياطيات النفط على وشك أن تبلغ ذروتها. قال يرغين: «هذه المرّة الخامسة التي يُقال فيها إنّ النفط على وشك أن ينفد في العالم. وفي كلّ مرّة - سواء نظرية مجاعة البنزين في نهاية الحرب العالمية الأولى أو النقص الدائم في سبعينات القرن المنصرم - كانت التقنية وانفتاح مجالات جديدة يُبعدان شبح شحّ الموارد. وما من سبب للاعتقاد أنّ التقنية ستخذلنا هذه المرّة». ويشهد على صحة كلام يرغين، تطوّر موارد النفط والغاز الصخرية في الولايات المتّحدة خلال السنوات الأخيرة، الذي وفّر طاقة إضافية هامّة لأسواق النفط والغاز العالمية.

وفي حين شكلت قضية ذروة النفط السعودي تهديداً كاذباً لأمننا، واجهتنا مع الأسف بعض التهديدات الحقيقية. ففي عصر 24 فبراير 2006، تلقّيت اتّصالا هاتفياً في مكتبي في الظهران يفيد بأنّ إرهابيَّين يقودان سيّارتين مفخّختين قد شنّا هجوماً انتحارياً على منشأة المعالجة في ابقيق البالغة



مساحتها 50 هكتاراً، والقادرة على معالجة 7 ملايين برميل من النفط يومياً. فهرعت بالطائرة المروحية إلى ابقيق، فواجبي كرئيس مجلس إدارة أرامكو السعودية إلى جانب منصبي كوزير للبترول، يحتم عليّ الوقوف إلى جانب أبنائنا العاملين خلال تلك الأزمة. ومع اقتراب الطائرة المروحية من المحطّة، بدا لنا حريق صغير على البعد. كما اتضح لنا بأن مرافق معالجة النفط الفعلية، أو كتلة تقاطع خطوط الأنابيب في النقطة الأكثر أهمّية في أنظمة معالجة النفط والغاز، لم تتعرّض لأيّ ضرر ولله الحمد، فقد انفجرت إحدى السيّارات عند البوّابة الخارجية بعدما أطلق الحرّاس النار عليها. أمّا السيارة الثانية، فتجاوزت البوّابة ثمّ انفجرت بفعل إطلاق النار كذلك في المواقف. قُتل كلا الإرهابييَن خلال تلك العمليّة. ومع الأسف، أصيب حارسان بجروح خطيرة أيضاً. هاتفت الملك عبدالله من موقع الحادث، وأكّدت له بأنّ منشآتنا لم تتعرّض لضرر يذكر. فأثنى من جهته على حضوري إلى موقع الحادث لأكون إلى جانب العمّال. تحدّثت أيضاً إلى وسائل الإعلام لأطمئن الجميع على أنّ المنشآت الأساسية في ابقيق لم تتعرّض لأذى. لكن على الرغم من هذه التطمينات وغيرها، زاد سعر برميل النفط دولاراً أو أكثر مع انتشار خبر الهجوم.

ولعل الحديث في هذا الكتاب عن النفط، الذي هو عصب التنمية في البلاد، قد جار على شقي الثاني كوزير، وهو الثروة المعدنية. ففي غضون أقل من عامين مذ عينتُ وزيراً، قمنا بتأسيس شركة معادن في عام 1997 بموجب مرسوم ملكي لتطوير الثروة المعدنية في المملكة. ركّزت معادن في بداياتها على تطوير وتوسيع عمليّات تعدين الذهب في المملكة، لكن تبيّن أنّ بمقدور الشركة، على الرغم من نجاحها في مجال المعادن الثمينة، أن تكون البوابة إلى التوسّع في صناعات جديدة لا تستند إلى منتجات النفط. ولم تكد تمر عشر سنوات على تأسيس معادن، حتى قمنا بطرح 50 بالمائة من أصول



الشركة في سوق الأسهم السعودي (تداوُل). وبصفتي الوزير، فقد خرجت من مجلس إدارة معادن ما إن أصبحت شركة مساهمة. غير أني ساهمت كثيراً في رسم سياستها وتطويرها. في عام 2006، قمت بقيادة جرّافة في موقع بعيد يسمّى رأس الخير على الخليج العربي شمال الجبيل الصناعية. فحملت وألقيت شحنة من الرمال كجزء من مراسم وضع حجر الأساس. ولكن عوضاً عن التأسيس لمجمّع بتروكيماويات آخر، أصبح ذلك المكان اليوم موقعاً لمصنعنا الضخم الذي يُنتج ثنائي فوسفات الأمونيوم، وهو المكوّن الرئيسي في صناعة الأسمدة ومنتجات أخرى. وإلى جواره، أُسّست شركة محاصصة لتصنيع الألمنيوم مع شركة ألكوا الأمريكية، ويتضمّن المشروع مصنعاً متطوّراً لتكرير الألومينا وصهره وتصفيحه. وترتبط مناجم الفوسفات والبوكسيت ومنشآت المعالجة في رأس الخير بشبكة سكّة حديد جديدة بنتها الشركة السعودية للخطوط الحديدية المملوكة للدولة. وقد استغرق ذلك بضع سنوات، لكن مع الأسف بعد ضياع فرصة مواتية لاستخدام امتياز المنطقة المحايدة، الذي كنّا نعيد التفاوض عليه مع اليابان لتمويل سكّة الحديد في عام 2000، فحصلنا في المقابل على تمويل مباشر من وزارة المالية. يربط خطّ سكّة الحديد ذاك المنشآت بموقع ناءٍ آخر في الصحراء الشمالية يعرف باسم (وعد الشمال). فقد تمّ بناء هذا المجمّع البالغة كلفته 9 مليارات دولار على مسافة 1100 كلم من الرياض وذلك حول منجم للفوسفات مرتبط بسكّة الحديد برأس الخير. وعند اكتمال هذا المشروع، سيتضمّن مجمّعات مكتبية وسكنية وكلّية لتدريب 300 خرّيج مهني سنويًّا لشغل وظائف متوقّعة.

تصب كل تلك المشاريع في جهود المملكة وخططها الطويلة الأمد الرامية إلى تنويع اقتصادها ومصادر دخلها، عوضاً عن الاعتماد الكامل على النفط، بما في ذلك إيجاد فرص عمل لأجيالنا القادمة. وبالحديث عن فرص العمل، كنت علىَ وشك الحصول على فرصة جديدة غير متوقّعة،



من شأنها اختبار قدرتنا على التحمّل أنا وفريقي، فضلا عن تحدي قدراتنا الفكرية وطاقاتنا إلى أقصى الحدود، ولا سيما أنها جاءت من خادم الحرمين الشريفين مباشرة!



17

بيت الحكمة - 2006-2008

لم يكد يمر عام على تولي خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز مقاليد الحكم، حتى شرع في تحقيق حلم راوده منذ ثلاثين عاماً. كانت رؤيته الطموحة تتمثل في بناء جامعة للدراسات العليا في المملكة على طراز عالمي، تعيد أمجاد العصر الذهبي للعلم في الإسلام، وذلك من خلال استقطاب أمهر الباحثين وأذكى الطلاّب من جميع أرجاء العالم، للعمل والدراسة والعيش جنباً إلى جنب مع أكثر الطلاّب السعوديين موهبة وتميزاً. وسرعان ما سأصبح جزءاً من تلك الرؤية بأن أُمنح شرف قيادة إحدى أكثر التجارب التي خضتها أهمّية وإثارة.

طُرح الموضوع في اجتماع عُقد في الرياض، لكنّ بطء وتيرة اللجان لم يرضِ خادم الحرمين الشريفين. فاقترحت عليه أن نسلّم زمام الأمور لأرامكو السعودية، فلأرامكو خبرة في المشاريع الكبرى كما أنّ أسوارها تحتضن بعض ألمع العقول في البلاد، فأجاب: «أنا موافق». أنشئت في المملكة نحو اثنتي عشرة جامعة منذ ستّينات القرن الماضي، لكنّها كانت تركز على تلبية الاحتياجات التعليمية للمواطنين الذين يتزايدون عاماً بعد عام، كما هو حال جامعة الملك فهد للبترول والمعادن التي اهتمت بتخريج المهندسين للعمل في صناعات الهيدروكربون التحويلية. وعلى الرغم من إتاحة التعليم في معظم الجامعات للبنين والبنات على السواء، إلا أنهما كانا في مبانٍ منفصلة، وذلك احتراماً للعرف الاجتماعي في الغالب المملكة. إلا أن الملك ارتأى بناء جامعة تقنية تضاهي أفضل الجامعات في العالم، عبر عنها «بمنارة السلام



والأمل والمصالحة الدائمة»، وستكون مركزاً عالمياً للبحوث والاستكشاف، والدراسة والتعلّم، فاتحة أبوابها للجميع على أسس من الكفاءة والمقدرة والإنجاز. تطلّب تحقيق تلك الرؤية ألا يفصل بين الجنسين في التعليم والبحث والعمل، مما أثار جدلا واسعاً في المملكة.

أراد الملك إنشاء (بيت حكمة) معاصر، تيمنًّا ببيت الحكمة الذي ساهم في ولادة العصر الذهبي للتعلّم في الإسلام منذ القرن الثامن إلى القرن الحادي عشر ميلادي. ففي الوقت الذي كانت فيه أوروبا تتخبّط في عصر الظلمات، ازدهرت الحضارة الإسلامية من الأندلس عبر شمال أفريقيا إلى الشرق الأوسط وجنوب آسيا في ميادين علوم شتى كالفيزياء، والهندسة، والطبّ، والفلسفة، والفلك، وغيرها. وكان بيت الحكمة مركز هذا الشعاع المحمل بالمعرفة. فشعر الملك بأنّ مجتمعنا قد بلغ من التقدّم مرحلة يمكن فيها لجامعة مفتوحة، أمام شعبنا وأمام بقيّة العالم على السواء، أن تبلغ بنا العلا من جديد. كان مشروعاً ضخماً، ولا أعني مبانيه فهذا أهون ما في الأمر. بل عنيت مواجهة الاعتراضات المحلّية التي ستشكّل تحدياً كبيراً، لكن الأمل في الله ثم في الملك كبير في تجاوز هذه العقبة. تأسيس جامعة عالمية! جعلتني هذه الجملة أتصل فوراً بعبدالله جمعة، الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعودية. أجابني من جنيف عبر هاتفه المحمول، إذ غادر للتوّ اجتماعاً للجنة التنفيذية لأرامكو السعودية، وقرّر التنزّه قليلاً على ضفاف البحيرة، متأملا جبال الألب السويسرية خلفها. قلت له إنّي أعرض عليه وظيفة جديدة، فالملك يريد أن تبني أرامكو جامعة. فتسمرّ مكانه!

قال لي إنّ اجتماعه قبل قليل دار حول مدى انشغال أرامكو السعودية بكلّ المشاريع الجارية، ومعظمها يهدف إلى بلوغ الانتاج 12.5 مليون برميل يوميًّا. وقد وافقوا للتوّ على تخصيص 20 مليون دولار لنفقات 2007 لبناء مرافق جديدة، أو تجديد وصيانة المنشآت القائمة في مختلف مناطق المملكة.



وكلانا كان يعلم أن ثمّة مبلغاً أكبر لم يخطط له بعد. فأجابني: «سيكون ذلك صعباً علينا للغاية، لكنّنا سنعيد ترتيب أولوياتنا وننفّذ المشروع». كنت واثقاً بأني لن أسمع غير هذا الجواب من عبدالله، فقد مثّل روح التحدّي في أرامكو التي أعوّل عليها لرؤية هذا المشروع حقيقة قائمة.

كانت عمليّة التخطيط جارية منذ مايو. فتمّ إعداد مقترح مبدئي على يد أربعة من كبار المسؤولين الحكوميين من ذوي الخبرة في الأبحاث. وكان الموقع الفسيح الذي اختاره الملك عبارة عن أرض جدباء تقع على مسافة 90 كلم شمال مدينة جدّة، بالقرب من قرية الصيد الصغيرة (ثُوَل)، ومتاخمة لمحميّة بحرية تحتوي على نظم بيئية للشعب المرجانية. امتدّ موقع الحرم الجامعي على مساحة 16.4 كيلومتراً مربعاً من الأرض، أي ما يوازي حجم بلدة صغيرة، و19.6 كيلومتراً مربعاً من الشاطئ. أراد الملك أن يبدأ العمل فوراً وأن يتمّ الانتهاء منه في أقرب وقت ممكن. فقاد الفريق الأوّلي المهندس نظمي النصر، الذي عيّناه رئيساً مؤقّتاً للجامعة، وذلك إلى حدّ كبير بسبب نجاحه في مشروع الشيبة الضخم الذي أتيت على ذكره آنفا. أمّا أنا فكنت رئيس مجلس الإدارة، أما أعضاء الفريق فظنوا بأنّ مهمة أرامكو السعودية ستقتصر على بناء الحرم الجامعي. كان أحمد الخويطر، مدير إدارة تخطيط المرافق في أرامكو السعودية، من بين أعضاء الفريق. ولم تكن قد مضت فترة طويلة على عودة الخويطر إلى المملكة بعد حصوله على درجة ماجستير في إدارة الأعمال من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، الذي اعتبره نموذجاً جيّداً لحرم أكاديمي يتيح لمرتاديه المشي. وفي الواقع، يعود الفضل للخويطر في تصميم قسم البحوث في الجامعة على غرار الرواق اللامتناهي في معهد ماساتشوستس، الذي يجمع الباحثين معاً في محور مشترك. وسرعان ما بدأ يعمل على الوثائق مع كبير مهندسي تخطيط المنشآت عبدالله الصالح. ثم طلبا الاجتماع بالفريق الذي يخطّط للجانب الأكاديمي للمشروع، بما في ذلك التخصّصات العلمية



ومجالات الدراسة ومناقشة أنواع المختبرات التي يحتاجون إليها، ومعرفة ما ستكون عليه نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاّب، إلخ.

التقينا بعد أيام في مكتبي في الظهران، وكنت قد تحدّثت مع خادم الحرمين الشريفين. قلت لهما بأنّ أرامكو السعودية لن تكون مسؤولة فحسب عن بناء الحرم الأكاديمي والمساكن المحيطة به وغيرها من المرافق، بل هي مكلّفة أيضاً بالتخطيط الأكاديمي. وأضفت: «ما من أحد آخر غيركم يا رفاق. البناء أصغر همومنا، وليس بمشكلة، فنحن نعلم أنّنا قادرون على ذلك. لكنّنا مسؤولون عن تأدية دور أكاديميين». يذكر ذلك نظمي النصر بقوله: «فوجئنا بذلك تماماً، فقد عرفنا أنّ هذا المشروع لا يشبه الأعمال التي اعتدنا عليها، بل لا يشبه شيئاً نُفذ حتى الآن». تواصلنا مع مجموعات استشارية كان لها أثر كبير في نجاحنا، فانطلقنا بسرعة الضوء، لنتم بعد ثلاث سنوات بناء ما سيُعرف باسم جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية (كاوست).

ساعدتنا في تصميم الهيكلي الأكاديمي مجموعة واشنطن الاستشارية، وهي عبارة عن نادٍ لرؤساء الجامعات الفخريين الذين رغبوا عن التقاعد. وساعدَنا معهد ستانفورد للبحوث الدولية على تحديد محور أبحاثنا، في حين قام مهندسو شركة هيلموث أوباتا كاساباوم بوضع الخطّة الرئيسة للمبنى الذي سيقام على ساحل البحر الأحمر. ومن بين قادة مجموعة واشنطن الاستشارية رجلان أدّيا دوراً رئيسياً في تطوير الجامعة وتقديم المشورة لها، هما د. فرانك رودس، الرئيس السابق لجامعة كورنيل، وهو أديب على درجة عالية من التقدير، ود. فرانك بريس، الرئيس السابق للأكاديمية الوطنية للعلوم في الولايات المتّحدة والمستشار العلمي للرئيس جيمي كارتر. وكما سيذكر د. بريس لاحقاً لمجلّة فيزيكس تودا\ي: «إنّها تجربة كبيرة من شأنها أن تغيّر الأمّة، ودليل على أنّ السعودية تريد مشاركة المجتمع الدولي للجامعات البحثية». فكان للدكتورين فرانك، كما كنّا نطلق عليهما، دور فاعل في فتح المجال



أمامنا للتعرّف على رؤساء الجامعات وكبار الباحثين في جميع أنحاء العالم. لم أعد أذكر عدد الرحلات التي قمنا بها معاً وبرفقة نظمي النصر لوضع المعايير العالمية في الجامعات البحثية الكبرى في أمريكا الشمالية، وأوروبا، وآسيا. ولا بدّ لي من الإشارة هنا إلى الحفاوة التي استُقبلنا بها في كلّ مكان دون استثناء. وبالطبع ظهرت أصوات تبث الشكوك بين الأوساط المختلفة. فقد قال لنا بعض الأكاديميين الذين التقينا بهم: «إمّا أنّكم فقدتم عقولكم وإما أنكم تجهلون ما ينطوي عليه مشروع كهذا». وأقول بأنّ الجهل نعمة في بعض الأحيان.

ضمّ فريق مجموعة واشنطن الاستشارية د. بروس غايل، وكان رجلا هادئا من أبناء كاليفورنيا، تتجاوز خبرته عشرين عاماً في هذا المجال. يقول عن أوّل اتّصال هاتفي تلقّاه بشأن جامعة الملك عبد الله: «اعتقدتها مزحة، وتوقّعت أن تستمرّ الفكرة كما قدمت على أقل تقدير ستّة أشهر ثم تتلاشى. غير أنّنا لم ننظر إلى الوراء، بل حدث كلّ شيء بسرعة هائلة». ووافق كثير من الجامعات التي زرناها، بما في ذلك جامعة ستانفورد، وجامعة كاليفورنيا بيركلي، وجامعة تكساس في أوستن، وجامعة كامبردج وإمبريال كوليج في لندن على الدخول فوراً في شراكات معنا لتطوير مناهجنا الدراسية وجلب الأساتذة الناشطين بحثياً في المجالات المختارة. كما أطلقنا برامج بحثية مشتركة مع عدة جامعات حتّى قبل اكتمال إنشاء الحرم الجامعي. وهذا ما ساعد بحوثنا الأكاديمية في الجامعة على الانطلاق بسرعة.

ظهر الامتداد الدولي الحقيقي لجهودنا البحثية العالمية في مجموعة الشراكات والتحالفات التي شكّلناها في المرحلة الأولى من تأسيس جامعة الملك عبدالله، بما في ذلك مؤسسة وودز هول لعلوم المحيطات في فالماوث، بولاية ماساتشوستس، والمعهد الفرنسي للبترول، وجامعة سنغافورة الوطنية، والمعهد الهندي للتكنولوجيا، والجامعة الأمريكية في القاهرة، وجامعة ميونخ



التقنية. وبالتعاون مع معهد ستانفورد، طوّرنا المعاهد الأربعة الأولى للبحوث في جامعة الملك عبدالله. وانصبّ اهتمامنا على العمل المشترك الممتدّ عبر (الصوامع) مراكز الدراسات الفكرية التي خلقها الاهتمام بفروع المعرفة في معظم الجامعات. وقد ركّزت معاهدنا الأولى على موارد الطاقة والبيئة، والعلوم الحيوية والهندسة الحيوية، وعلوم المواد والهندسة، والرياضيات والعلوم الحاسوبية التطبيقية، فطرحت في البداية برامج الحصول على دراجات علمية متقدّمة في تسعة حقول. وكان للدكتور فرانك رودس دور فاعل على نحو خاصّ في صياغة الوثيقة التأسيسية للجامعة، التي حدّدت بوضوح رؤيتها ورسالتها، ولا سيّما التزامها بالتميّز الأكاديمي والحرّية. وبعد بضعة تعديلات طفيفة على المسوّدة التي وضعها الفريق من جانب محامٍ في وزارة البترول، ومراجعتي للوثيقة لضمان اتّساقها مع السياسة الحكومية، وافق عليها خادم الحرمين الشريفين في 11 ديسمبر 2006.

ولعل أكثر ما أثار الجدل في أوساط المملكة، هو «السعي إلى تأسيس مجتمع أكاديمي يضمّ رجالاً ونساءً من الجنسيات كافة، ذي طابع أخلاقي وقوي ومتنوّع وجذّاب، مبنيّ على أعلى معايير العلم والكفاءة، ليُسهم في تقدّم وازدهار الأجيال القادمة». وتلك سابقة تخالف الأعراف السائدة، ولا يمكن تقبلها بسهولة. إلا أن الملك متفهم لضرورة ذلك، والغاية السامية خلف إنشاء جامعة تضاهي أفضل جامعات العالم. وقد أثبتت التجربة أنّ ثقة الملك في شعبه كانت في محلّها.

عملت فِرق من هيلموث أوباتا كاساباوم على مدار الساعة، واستخدمت فرق التوقيت بين الشرق الأوسط وأوروبا والولايات المتّحدة لصالحها في التواصل وتحسين وتجويد الخطط وبعث الملفّات بالحاسوب حول العالم بين مكاتب شبكتها. فقاموا بتصميم أبنية مراكز البحوث الأساسية بتقنية خاصة لمضاعفة كمّية هواء البحر الذي يدخل المساحات المشتركة الرابطة



بين المباني قبالة البحر الأحمر بواسطة أبراج الرياح، وهي تقنية تعرف (بالتبريد السلبي) استُخدمت في المنطقة منذ أقدم العصور. كما وُضعت ألواح شمسية على سطح ضخم مشترك وأسطح أخرى متفرقة. وبالاقتران مع تقنيات أخرى، أصبح الحرم الجامعي أحد أكثر الأبنية كفاءة في استخدام الطاقة في المملكة. أما أعمال الحفر فقد بدأت في موقع الجامعة في أكتوبر 2007 ضمن مشروع بكلفة تقدّر بمليارات الدولارات، وذلك في حفل رعاه خادم الحرمين، وحضره ما يقرب من 1500 من كبار الشخصيات. وفي دلالة واضحة على أنّنا لم نكن ننتظر اكتمال أعمال البناء لبدء العمل الأكاديمي، عقدنا ندوة أكاديمية بالتزامن مع تلك المناسبة حول موضوع «دور جامعة الأبحاث في القرن الحادي والعشرين».

ولا أبالغ إن قلت بأن جامعة الملك عبدالله، بوظائف مرافقها المختلفة والمواد التي استعملت في بنائها، هي أكثر تعقيداً من بعض منشآت المعالجة النفطية العملاقة التي كانت تبنيها أرامكو في أماكن أخرى من المملكة. بلغت التكلفة زهاء 1.5 مليار دولار، بما في ذلك الأجهزة العلمية في المختبرات المتطوّرة التي تضمّها الجامعة، إضافة إلى أحد أسرع الحواسيب العملاقة في الشرق الأوسط. كما تمّ تأمين إقامة عشرات آلاف العمّال في الموقع خلال ذروة أعمال البناء في عام 2008، وشُحنت كلّ احتياجاتهم العمليّة والمعيشية من جدّة أو من أماكن أخرى في المملكة. كانت الميزانية مرصودة للبناء الأساسي للجامعة، لكنّنا كنّا ندرك بأنّنا بحاجة إلى تمويل أكبر، لكني آثرت أن تملك الجامعة، مثل أكبر وأعرق الجامعات في العالم، مصدر تمويل خاصًّا بها يكون عبارة عن «وديعة» مالية مرصودة تُستثمر في مجالات ربحية موثوقة لضمان أن تبقى الجامعة مستقلة مالياً في مصاريفها إلى ماشاء الله لها من عمر. فراجعنا سريعاً جامعات الأبحاث للتوصّل إلى رقم معيّن ذهبت به إلى الملك وقلت له بأنّنا نحتاج إلى 10 مليارات دولار لتمويل الجامعة.



فأجاب: «هذا مبلغ كبير يا علي». لكني قلت له بأني أملك خطّة لجمع المال اللازم، فقد ولّد ارتفاع أسعار النفط خلال معظم ذلك العقد إيرادات تزيد عن نفقاتنا المحدّدة في الميزانية عاماً بعد عام، ممّا جعل الفائض يتنامى في الميزانية السنوية. فطلبت من الملك أن يأمر أرامكو بإيداع 10 مليارات دولار في حساب الجامعة من عائدات النفط الخام، فوافق الملك. وظننت بأن الأمر تم على خير. إلا أن مستشارينا عادوا وقالوا بأنّ المبلغ كوديعة استثمارية لا يكفي، فنحن بحاجة إلى 17.5 مليار دولار لتغطّية تكاليف تشغيل الجامعة كما تصوّرناها. فعدت إلى الملك طالبا 10 مليارات أخرى تحسباً لما قد يطرأ لاحقا. فأجاب: «عليّ، هذا كثير جدًّا!». فشرحت له بأن هذا سيحمي الجامعة ويضمن استمرارها ودخلها الخاص. فأخذ أسبوعين للتفكير في الأمر، فعدت وقلت: «أنا جاهز للتنفيذ، لكني أحتاج إلى هذه المليارات العشرة». عندئذٍ هزّ رأسه وقال: «كم أنت لحوح»، أمر بها فحصلنا على 10 مليارات إضافيّة وديعة للجامعة، وتديرها شركة استثمارية مستقلّة.

استقطبنا أكاديميين ورؤساء جامعات من حول العالم لتشكيل مجلس استشاري دولي في عام 2007، وحلّ محلّه مجلس أمناء دائم بعد عامين. وكان من بين أعضائه (شيه تشون فونغ)، رئيس جامعة سنغافورة الوطنية، الذي أمضى ثلاثين عاماً في الولايات المتّحدة في مناصب بحثية وتعليمية مختلفة، بما في ذلك جنرال إلكتريك وجامعة براون. ومع أنّه ظنّ بداية الأمر بأنّ وقته لن يسعفه، وخشي أن يظلم بذلك جامعة الملك عبدالله، إلاّ أنّه كلّما فكّر في مشروعنا، ازداد رغبة في المشاركة في هذا المجهود غير المسبوق. وكم كنا محظوظين بأن وافق في يناير عام 2008 على أن يصبح رئيساً مؤسِّساً للجامعة. ساعد الرئيس شيه في التعجيل باختيار أعضاء هيئة التدريس من جامعات عالمية، وكانت العملية جارية أساساً. وفي يناير من عام 2008، قدّمت الجامعة أوّل دفعة من المنح الدراسية لـ 178 طالباً وطالبة متميّزين



في الدراسات العليا في مجالَي الهندسة والتقنية من جامعات في مختلف أنحاء العالم. وتمّ اختيار أولئك الطلاّب بناء على عدد من المعايير الصارمة، من بينهم ما يربو على ثمانين طالباً من المملكة. فشكّلوا جوهر أوّل دفعة من 400 طالب سيدخلون الجامعة في سبتمبر 2008، ويعملون بشكل وثيق مع 75 عضو هيئة تدريس لبناء مستقبل أفضل.

تردّدت بعض الأسر السعودية في السماح لبناتها بالدراسة في جامعة مختلطة. فتفهّمنا ذلك، وأقمنا أيّاماً مفتوحة للطلاّب وأسرهم. ومع مرور الوقت، تفهموا من خلال زياراتهم أهداف جامعة الملك عبدالله والفرص التي تمنحها لبناتهم، فتحمّس لها كثير منهم. ويحرص اليوم كثير من أفضل الطلاّب في بلادنا، ذكوراً وإناثاً، على الالتحاق بالجامعة. وفي الوقت نفسه، شدّدنا على أن يتحلى جميع الطلاّب بالمعايير الأكاديمية العالية جداً، فقد قال البعض بأنّه ينبغي أن يشكل السعوديون نسبة 90 بالمائة من طلاّب الجامعة، لأنّها جامعة سعودية. غير أنّنا عارضنا ذلك، بحجة أن الجامعة لتكون دولية حقًّا، ينبغي ألاّ تتجاوز نسبة الطلاب السعوديين فيها 50 بالمائة، وبالكاد تبلغ نسبة السعوديين اليوم 30 بالمائة.

وبينما كانت أوّل دفعة من طلاّب الدراسات العليا تستعدّ لدخول جامعة الملك عبدالله، كنا بدأنا نخطّط لبناء مؤسّسة مستقلّة أخرى مخصّصة للبحوث تحمل اسم الملك، وهي مركز الملك عبدالله للدراسات والبحوث البترولية (كابسارك). وللمرّة الأخرى، كلفت شركة أرامكو السعودية ببناء مبنى البحوث، ولكن شمال مدينة الرياض هذه المرّة. وعلى غرار الجامعة، بدأت البحوث بينما كان المبنى الأساسي قيد الإنشاء. ويشكّل المبنى اليوم مثالا مذهلا للكفاءة في استخدام الطاقة، والتصميم العضوي، فقد صمّمته المهندسة المعمارية العراقية الشهيرة زها حديد – رحمها الله –، جاعلة في التصميم خلايا سداسية تسمح بالتوسّع في المستقبل خارج البناء الهيكلي



المركزي. ويسعى كابسارك إلى المساهمة في حلّ بعض من مشاكل الطاقة المستقبلية في المملكة والعالم. وأهمّها، في حالة المملكة، مخاطر الاتكال على الوقود الأحفوري.

وكعادة المشاريع الجديدة، عانت جامعة الملك عبدالله في ثوّل من بعض الهنات. إلاّ أنّ أثرها في بناء المعرفة تعاظم عاماً بعد عام، وكذلك تأثيرها على مستقبل المجتمع السعودي. وكما قالت أليس جاست، الرئيسة السابقة لجامعة ليهاي:

> **جامعة الملك عبدالله مؤسّسة هائلة على نحو لا يصدّق. فهي تُعتبر جامعة بحثية ريادية فائقة التطوّر، تجذب المواهب من جميع أنحاء العالم، سواء على صعيد هيئة التدريس أو الطلاّب. وتسعى إلى حلّ مشاكل هامّة حقًّا للمملكة والعالم، كالغذاء والماء والطاقة، وما من أمور أكثر جوهرية من ذلك. وإنّها لفرصة مثيرة حقًّا أن يبني المرء من الصفر مؤسّسة عالمية كهذه.**

وبالنسبة إليّ، فقد شكّل ذلك تحدّيا كبيرا استحقّ كل ذلك العناء. كما قد ساهم كثير من الأشخاص، الذين يصعب عليّ ذكرهم جميعا، في نجاح هذه المؤسّسة واستمرار نجاحها بإذن الله. غير أنّ عبدالله جمعة يستحقّ كثيراً من التقدير على قيادته، فهل من رئيس تنفيذي لشركة نفط غيره يتلقّى عبر الهاتف طلباً لبناء جامعة، فيُدرجه في جدول أعماله؟ لقد كان عبئاً كبيراً عليه وعلينا جميعاً، إلا أنّنا أتممنا العمل، وستشهد ثماره على جهودنا بإذن الله، فالتعليم هو أعظم هدية يتلقّاها أيّ إنسان.

أما وقد أصبحت رؤية الملك عبدالله حقيقة واقعة، ستفيد منها أجيال الطلاب القادمة، فقد عملت جامعة الملك عبدالله بشكل وثيق مع الجامعات السعودية الأخرى على صعيد الجهود البحثية المشتركة لتقديم نتائج إيجابية للمملكة. كما تتعاون مع مؤسسات حكومية سعودية مختلفة، بما فيها وزارة الزراعة بإجراء بحوث على سلالات القمح التي تحتمل الجفاف والملوحة.



وأملنا أن تساعد هذه البحوث في الحاضر والمستقبل على تغلّب الجنس البشري على التحدّيات، للمساهمة في بناء عالم أفضل للجميع. وأعلم كم يبدو حديثي هذا نظرياً، وغارقاً في التفاؤل، غير أني مؤمن بقوّة العلم، وأظنّ أني أكبر مثال على ما يمكن تحقيقه ببعض الجهد والتفاني والتعليم الجيّد، إضافة إلى قليل من الحظّ!





مكتبة
الفكر الجديد

18

بين مدّ وجزْر - 2008-2014

اتسمت جميع معاركنا السابقة بمحاولة دفع أسعار النفط إلى الارتفاع، ولكن منذ عام 2008 فصاعداً أخذنا نناضل لكبح جماحها. لم يقلّ ذلك صعوبة بل تطلّب جهداً وتنسيقاً على صعيد عالمي. ولقد دفعت أرامكو السعودية ثمن التزامها بتوفير طاقة إنتاجية فائضة لسوق النفط العالمية. وما بدأ بإنفاق رأسمالي للمشاريع قيمته 50 مليار دولار عام 2005، تضخّم ليبلغ 65 مليار دولار في مطلع 2008، مع إضافة مشاريع جديدة وتوسعةِ أخرى قائمة، فضلا عن ارتفاع تكاليف البناء بسبب التضخّم وندرة المواد. كل هذا قبل إضافة كلفة بناء جامعة الملك عبدالله التي قُدرت بعدة مليارات من الدولارات. ورغم أن تلك المبالغ تعد مهولة في حد ذاتها، غير أنّها مجرّد جزء من ميزانية التنمية السعودية الضخمة البالغة 500 مليار دولار، والتي كانت تتبلور أمامنا مع مرور الزمن. استخدمت الحكومة تلك الميزانية الهائلة في كلّ شيء، من بناء عدد من المدن الجديدة تماماً في شتى أنحاء البلاد، إلى تمويل صناعات جديدة للاستمرار في التنويع الاقتصادي الذي كان فكرة مطروحة منذ عدة سنوات. فكما طورنا عدداً من منشآت معالجة النفط والغاز لجعلها على مستوى عالمي، سعت الدولة إلى ترسيخ الصناعة البتروكيماوية في البلاد. فبعدما أخرجنا البتروكيماويات من نطاق مناقصات (مبادرة الغاز) السالفة الذكر، بحثنا لها عن بدائل أخرى لتوظيفها في تنويع اقتصادنا. فجلبنا المستشارين من مختلف الدول، على رأسها سنغافورة وكوريا واليابان، لدراسة خياراتنا ووضع نماذج النجاح المحقّقة في هذا المجال. فكما أسست



الشركة السعودية للصناعات الأساسيّة (سابك) في عام 1976 لإنتاج بعض المواد البتروكيماوية الأساسيّة وغيرها، كان من الخطوات الكبيرة في هذا المجال تأسيس (بترورابغ) في عام 2005، وهي شركة محاصصة مع شركة سوميتومو كيميكال اليابانية. كما وُضع حجر الأساس عام 2011 لمشروع بتروكيماويات كبير آخر في الجبيل الصناعية، وسينتج عنه شركة محاصصة على مستوى عالمي بين أرامكو السعودية وشركة داو كيميكال، تحت اسم (صدارة للكيماويات) وذلك لإنتاج الإثيلين والبولي إيثيلين. وستوفّر كل تلك الصناعات الجديدة بدورها، بما فيها صناعات البتروكيماويات والأسمدة والألمنيوم، مئات الآلاف من فرص العمل للأعداد المتنامية من الشباب السعودي.

لم يكن لكل ذلك أن يتحقق لولا فضل الله ثم التصاعد المستمر لسعر النفط الخام. ففي 3 مارس 2008، بلغت عقود النفط في بورصة نيويورك التجارية (نايمكس) 103.95 دولارات للبرميل، وهو أعلى سعر سجّل على الإطلاق، متجاوزاً بذلك الرقم القياسي الذي حقّقه في أبريل عام 1980 بتسعة عشر سنتاً، بعد تعديل السعر بحسب التضخّم، ليعادل بذلك أربعة أضعاف متوسّط السعر قبل بضع سنوات. ولم يبدُ أنّ الأسعار ستشهد انخفاضاً قريباً. فقد كنت أستشرف الأفق من منصبي كوزير للبترول، فأشعر بأننا نعبر أرضاً مجهولة. فقد أخذنا نسابق الزمن مع فورة الإنفاق الحكومي، لتعويض ما فاتنا من تنمية سبّبها انهيار أسعار النفط أواخر الثمانينات والتسعينات في ظل تزايد أعداد السكّان المستمر. وفي الوقت نفسه، كنّا نأمل تجنب الهدر الذي شهدته طفرة أواخر السبعينات، لذلك ركّزنا هذه المرّة على الاستثمار في المستقبل. وكما قلت لصحيفة نيويورك تايمز في يناير 2008: «تتضمّن هذه الاستراتيجية توسعة قاعدة الاقتصاد السعودي، وتنويع مصادر الدخل الوطني، وجذب الاستثمارات الدولية، وجني الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي ستدرّها



هذه الأنواع من المشاريع على المواطن السعودي».

إن ما أدى إلى ارتفاع الأسعار الذي شهدناه خلال عام 2007 هو تزايد الطلب العالمي على النفط الخام، لكنّ الطلب استقرّ في مطلع عام 2008، بينما واصلت الأسعار ارتفاعها، وذلك بسبب توالي أحداث متفرقة حول العالم حدّت من المعروض وأضافت ما يسمى (علاوة المخاطرة) ضمن أسعار النفط. ففي فبراير 2008، خاضت فنزويلا نزاعاً قانونياً حول تأميم أصول شركة إكسون موبيل في البلاد، وإيقاف مبيعات شركة النفط العملاقة. وبعد بضعة أشهر، أعلنت المكسيك بأنّ صادرات النفط ستنخفض بحدّة نظراً إلى تراجع الإنتاج في حقل كانتاريل الضخم. ثم هبط إنتاج النفط العراقي في شهر مارس بنحو 300 ألف برميل في اليوم بعد تفجير خطّين لتصدير النفط. وتلقّت إكسون موبيل ضربة ثانية في أبريل عندما أضربت نقابة العمّال في نيجيريا، فخسرت الشركة إنتاج 780 ألف برميل في اليوم، وتواصل انخفاض الإنتاج النيجيري إلى 1.6 مليون برميل تقريباً في يونيو، عقاب هجمات وعمليات تخريب في منشآت نفطية متعدّدة مملوكة لشركات نفطية مختلفة. أمّا في بحر الشمال، فترك عمّال النفط الأسكتلنديون عملهم في أواخر أبريل، وأُغلق خطّ أنابيب نورث فورتيز الذي ينقل قرابة نصف إنتاج نفط بحر الشمال في بريطانيا.

أدركنا في المملكة أنّنا بصدد أزمة، إن استمر ارتفاع أسعار النفط. فلطالما طالبنا باستقرار الأسعار لتعكس التوازن في كلفة خلق العرض والطلب بما يقتضيه واقع النموّ الاقتصادي في العالم. ولكن مع مرور الأيام في ربيع عام 2008، أدركنا أن أسعار النفط لا تعكس واقع السوق، رغم الأحداث التي ذكرناها آنفا. فلم نستطع العثور على مشترين إضافيين لنفطنا خلال هذه الفترة، مما يشير إلى أنّ الاقتصاد العالمي أضعف ممّا يعتقد الكثيرون. بلغ سعر برميل النفط الخام 120 دولاراً، وواصل ارتفاعه إلى 130 دولاراً،



ثم إلى 140 دولاراً. فوجدنا بأنّ المضاربة بالشراء في السوق الآجلة ساهم كثيراً في ارتفاع الأسعار. وقد وصف وزير الطاقة الأمريكي سام بودمان تلك المرحلة قائلا: «كانت فترة عصيبة. فقد وردتنا الاتّصالات تلو الأخرى من البيت الأبيض، يتساءلون ماذا لو فعلنا كذا وكذا؟ فحاولت أن أشرح لهم أنّ هذه الأمور تستغرق وقتاً لحلها». ونتيجة لارتفاع أسعار النفط، أصبح الأمريكيون في بعض المدن يدفعون زهاء أربعة دولارات لجالون الوقود. ولم يساعد اقتراب موعد الانتخابات الرئاسية على خفض الأسعار، فقد استخدم الجمهوريون ارتفاع الأسعار كوسيلة ضغط من أجل التوسّع في التنقيب عن النفط. وأُطلقت أغنيات تدعو إلى ذلك في حملات (جون ماكين) الانتخابية. أمّا المرشّحان الديمقراطيان (هيلاري كلينتون) و(باراك أوباما)، فاستغلا ارتفاع الأسعار للزج بنظرية ذروة النفط، وخلق الحاجة إلى تطوير مصادر للطاقة البديلة.

قام الرئيس بوش ونائبه ديك تشيني بزيارة إلى المملكة في منتصف شهر يناير 2008، ضمن جولة في الشرق الأوسط. ومع أنّ قضايا الأمن الإقليمي والدولي كانت همّهما الأكبر، إلاّ أنّ أسعار الطاقة احتلّت أيضاً قمة جدول أعمالهما خلال تلك الزيارة. وكما قال الرئيس بوش لمجموعة من رجال الأعمال السعوديين في 15 يناير:

> **لقد تحدّثت إلى السفير، وسأتحدّث الليلة مجدّداً مع خادم الحرمين حول الارتفاع الكبير في أسعار النفط الذي يُرهق اقتصادنا، وسأعرب له عن أملي في أن يفهم أعضاء أوبك، مع تفكيرهم في تغيير مستويات الإنتاج، أنّه في حال عانى اقتصاد أحد أكبر مستهلكي نفطهم فإنّ ذلك سيؤدّي إلى انخفاض المشتريات وانخفاض مبيعات النفط والغاز.**

التقيت بالرئيس ونائبه خلال زيارتهما الوجيزة إلى الرياض. وكنت أعرف أنّ ديك تشيني يفهم أسواق النفط جيداً، لذلك توجّهت بمعظم تعليقاتي إلى



الرئيس. فشرحت له بأنّنا لا نعاني من أيّ نقص في إمدادات النفط، لافتاً نظره إلى أنّ شركات النفط الأخرى بما فيها إكسون موبيل لا تشتري نفطنا. فلماذا نضخّ المزيد من النفط إن كان أكبر عملائنا أساساً لا يشترون ما نعرضه في السوق؟ كان الرئيس يصغي ويهزّ رأسه طوال حديثي. وعندما فرغت من الكلام، التفت إلى نائبه وقال: «ديك، ذكّرني عندما نجتمع بالمصريين في شرم الشيخ أن نطرح هذه النقاط»، إلا أن تصريحاته الصحفية بعد اجتماعه في اليوم التالي بالرئيس حسني مبارك في مصر لم تشمل أيّ كلمة حول سوق النفط مع الأسف. لكننا حاولنا على كل حال.

من جهة أخرى، لم يفهم بعض الأوروبيين كذلك كيفية عمل أسواق النفط خلال تلك الأزمة. أذكر أنّ رئيس الوزراء البريطاني (جوردن براون) طلب منّي ضخّ مزيد من النفط لخفض السعر. فسألته ما إذا كان على استعداد لشرائه، غير أنّه أجاب بالنفي. ثمّ سألته ما إذا كانت شركات النفط البريطانية ترغب في الشراء، لكنّه نفى مجدّداً. فاضطررت في نهاية المطاف إلى أن أشرح له بالضبط كيف يعمل سوق النفط.

كما طلبت من عبدالله جمعة أن يستطلع آراء عملائنا لمعرفة ما إذا كانوا يرغبون في شراء كمّيات إضافية من النفط. ففعل، لكن أحداً لم يرغب في ذلك. وكذلك أجبت (كريستوف دو مارغوري)، الرئيس التنفيذي آنذاك لشركة توتال الفرنسية: «إن كنتم تريدون مزيداً من النفط، لكم ذلك، لكنّكم لا تستطيعون ابتلاعه». فأقرّ بأنّهم غير مستعدّين للشراء.

عندها قالت المملكة (بيدي لا بيد عمرو)، وقررت أن تتدخل لإيقاف حمّى المضاربة في سوق النفط الآجلة.

دعا خادم الحرمين الشريفين إلى اجتماع طارئ للدول المنتِجة والدول المستهلكة في جدة سنة 2008. وكانت أوبك تمثل منذ وقت طويل الدول المنتِجة للنفط، في حين أسّست الدول الكبرى المستهلكة للنفط وكالة الطاقة



الدولية ومقرّها باريس، ردًّا على حظر النفط خلال 1973–1974. ولكن يندر أن يتواصل الطرفان بشكل فاعل، فلم يشهدا تنسيقاً وثيقاً بينهما منذ إنشاء منتدى الطاقة الدولي في أعقاب غزو صدّام حسين للكويت في عام 1990، الذي يفترض به أن يزيد من التواصل والحوار بين المنتجين والمستهلكين. فهم كبير الاقتصاديين في وكالة الطاقة الدولية آنذاك السيد (فاتح بيرول) أن اقتصاد العالم على المحكّ. يقول: «كان اجتماع جدّة حاسماً. فقد خلّف ارتفاع الأسعار آثاراً سلبية كبيرة على الاقتصاد العالمي. مع ذلك، كانت المملكة العربية السعودية الدولة الوحيدة التي شعرت بمسؤولية الاهتمام بأسواق النفط العالمية».

عُقد اجتماع جدّة في 22 يونيو، وحضره ممثّلون عن 36 دولة، وعن كُبريات شركات النفط العالمية، فضلا عن ممثّلي أوبك ووكالة الطاقة الدولية ومنتدى الطاقة الدولي. وإذ كان الملك متفهما لوجهة نظرنا بأنّ إمدادات النفط كافية لتلبية الطلب الحالي، إلاّ أنّه أراد أن نفي بالتزامنا باستقرار أسعار النفط على المدى البعيد. وعليه فقد أعلنّا أنّنا سنزيد إنتاجنا اليومي من النفط بمقدار 200 ألف برميل يوميًّا ليصبح 9.7 ملايين برميل. وكان هذا أعلى مستوى إنتاج بلغناه منذ عام 1981. ذكرت (ماريا فان دير هوفن) لاحقاً، رئيسة وكالة الطاقة الدولية آنذاك، أن اجتماع جدة: «كان رمزياً. وليست كلّ الاجتماعات الرمزية مهمّة، إلا ذاك الاجتماع». فوافقها الأمين العام لمنتدى الطاقة الدولي في ذلك الوقت، (نوي فان هولست) بقوله: «لقد قامت المملكة العربية السعودية بإعلان من جانب واحد لزيادة الإنتاج، ورفعت الاستثمار لزيادة الطاقة الإنتاجية. وكان ذلك في غاية الأهمّية». ولا أنكر بأننا أصبنا بخيبة أمل، إذ لم يكن للاجتماع ولإعلاننا تأثير فوري على أسعار النفط. بل حلّقت الأسعار لتبلغ ذروتها وتسجّل 147.02 دولاراً للبرميل في 11 يوليو بعدما أثارت التجارب الصاروخية الإيرانية مخاوف جيوسياسية. وكما يحدث



غالباً في أسواق السلع الأساسيّة، تترجم المواقف والآراء إلى أسعار بسرعة. لكن الأسعار تراجعت بعد ذلك لبقيّة فصل الصيف، وتخلّل هبوطها بعض ارتفاعات وجيزة.

كما أشير إلى الاجتماع في تاريخ منتدى الطاقة الدولي، الذي كُتب بعد بضع سنوات، وذكر فيه أن لقرارات المملكة «دوراً رئيساً في إقناع السوق بتسعير النفط وفقاً لمنحنى عرض أكثر مرونة. ويرجع بعض الزخم خلف ارتفاع الأسعار إلى الإدراك بأنّ المنتجين الأساسيين غير راغبين، أو حتّى قادرين، على زيادة الإنتاج للحدّ من ارتفاع أسعار النفط. غير أنّ ذلك الموقف لم يعد قابلا للاستمرار بعدما أعلن أكبر المنتجين عن زيادة كبيرة في الإنتاج، ونفّذ ما قال». وبحلول شهر أغسطس 2008، عادت أسعار النفط الخام لتنخفض إلى ما دون 120 دولاراً، ثمّ هبطت إلى 100 دولار في الوقت الذي عقدت فيه أوبك اجتماعاً في فيينا في الأسبوع الثاني من شهر سبتمبر. فقد وجدنا أنّ من الخير أن تواصل الأسعار هبوطها لإنعاش الطلب، والحيلولة دون تحوّل الاقتصاد العالمي إلى الركود. إلا أن دول أوبك صوتت على خفض الإنتاج بمقدار 500 ألف برميل في اليوم، فوافقنا على التخفيضات مع تأكيدنا في الوقت نفسه لكبار عملائنا بأنّنا سنوفّر لهم ما يحتاجونه من النفط.

ثم أعلن بنك ليمان براذرز إفلاسه في 15 سبتمبر، فتبدّل وجه العالم بين عشية وضحاها. حوّلت الأزمة المالية العالمية التي أعقبت ذلك تراجع أسعار النفط إلى هزيمة نكراء. فردّت أوبك بأن خفضت إنتاج نفطها الخام بمقدار 1.5 مليون برميل إضافي في أكتوبر، ولكن سبق السيف العذل. هبط سعر البرميل إلى ما دون 60 دولارا في مطلع نوفمبر، بعد وقت قصير من انتخاب باراك أوباما رئيساً للولايات المتّحدة. وبحلول الاجتماع الثاني لمنظّمة أوبك في المنتجع الساحلي الجزائري بوهران أواسط ديسمبر، كان برميل النفط الخام يُتداول بسعر 40 دولاراً. فانخفض بذلك أكثر من 70 بالمائة عن ذروته



التي سجّلها في شهر يوليو. كنت مصمماً وأنا في الطريق إلى وهران أنّنا في حاجة إلى خفض الإنتاج بقدر كبير يُحدث التأثير المطلوب لتستقرّ الأسعار. وقد أعلن خادم الحرمين الشريفين قبل بضعة أسابيع في مقابلة صحفية بأنّ 75 دولاراً يعدّ سعراً عادلاً للبرميل، يخدم احتياجات المنتجين والمستهلكين على السواء. لكن اتسع الخرق على الراقع، فمع اقتراب سنة 2008 من نهايتها، كانت الأزمة المالية العالمية قد قللت استهلاك النفط الخام في جميع أنحاء العالم للمرّة الأولى منذ ربع قرن.

أعاد التاريخ نفسه، تماماً كما حدث خلال أزمة 1998–1999، فها نحن قد احتجنا أن يقوم المنتجون من خارج أوبك بالتعاون، وخفض إنتاجهم معنا لنستطيع السيطرة على الأسعار قدر الإمكان. فالتقيت في وهران على انفراد بالروسي (إيغور سيتشين)، نائب رئيس الوزراء ورئيس مجلس إدارة شركة النفط المملوكة للدولة روسنفت. فوافق أمامي على أن نخفض كلانا نحو 300 ألف برميل يوميًا من إنتاجنا. ثمّ تصافحنا، وقال بأنّه ذاهب ليعلن للصحافة خفض الإنتاج الروسي.

وكما ستعلن وكالة أنباء بلومبيرج لاحقاً: «قال السيّد سيتشين إنّ روسيا خفضت صادراتها بمقدار 350 ألف برميل يوميًا الشهر الفائت، وهي على استعداد لخفض 320 ألف برميل إضافي إن لم ترتفع الأسعار. غير أنّ القرار لم يُطبَّق، وبعد شهرين من ذلك، قال الأمين العام لمنظّمة أوبك عبدالله البدري إنّه يشعر بخيبة أمل كبيرة».

ولم يكتفِ الروس بنقض وعودهم، بل ادّعى سيتشين، في مارس 2009، بأنّهم (يخفضون الإمدادات) وفقاً لاتّفاق بلومبيرج، بينما أكّد مسؤول آخر في روسنفت، يدعى (بيتر أوبراين)، بأنّهم ينوون زيادة إنتاجهم من النفط الخام بنسبة 2 بالمائة مقارنة بعام 2008.

وسواء كان الروس معنا أم علينا، أردت أن يكون لاجتماع أوبك في



ديسمبر 2008 الأثر الأكبر على أسعار النفط. فأعلنّا في ختام اجتماع وهران بأنّنا سنخفض إنتاجنا بمقدار 2.2 مليون برميل يوميًّا، وهو أكبر خفض يتمّ دفعة واحدة في تاريخ أوبك. فكان مجموع البراميل اليومية المقتطعة من السوق 4.2 ملايين في غضون ثلاثة أشهر. واستغرق الأمر بضعة أسابيع لتفعل التخفيضات فعلها، فاستقر تداول البرميل على سعر يتراوح بين 30 و35 دولاراً.

أنا واثق بأنّنا أسسنا أرضية لأسعار النفط الخام في المستقبل، وللتأكّد من تأثيرنا على السوق، خفّضنا إنتاج المملكة في يناير 2009 بمقدار 300 ألف برميل يوميًّا ليبلغ إنتاجنا نحو 7.7 ملايين، أي أنه تدنى بمقدار مليونَي برميل كاملَين يوميًّا عن الذروة التي بلغها في أواسط عام 2008.

لقد بذلت قصارى جهدي لضبط النفس خلال انهيار سعر النفط. فقد كنت أعرف أنّ ذروة السوق التي بلغت 147 دولاراً لم تكن حقيقية، إلا أني أدركت أيضاً بأنّ أقل سعر بلغه برميل النفط بحدود 32 دولاراً ليس واقعياً هو الآخر.

وما زلنا ننظر للمستقبل بأمل وطموح. فسرعان ما انتعشت أسعار النفط ليصبح تداول البرميل بسعر يتراوح بين 40–50 دولاراً في مطلع عام 2009، وواصل ارتفاعه إلى 60 دولاراً بحلول يونيو، وظلّ المؤشّر متجهاً إلى الأعلى. وعلى الرغم من تجاوزنا لما هو أسوأ، إلاّ أن شح الطلب ما زال يقض مضاجعنا، فقرّرنا ألا نزيد الإنتاج خلال العام. وبالطبع، كنّا نتعرّض لضغوط من الولايات المتّحدة وغيرها من الدول الكبرى المستهلكة للنفط، التي طالبتنا بعدم اتّخاذ أيّ خطوات من شأنها أن تضرّ بالانتعاش الاقتصادي الذي بدأ يعمّ العالم. وفي عام 2009، وللسنة الثانية على التوالي، انخفض الطلب العالمي على النفط. وبحلول الربع الرابع من ذلك العام، اقترب سعر البرميل من 75 دولاراً، وهو السعر الذي استهدفه خادم الحرمين قبل



عام. ونُقل عنّي آنذاك قولي بأنّ هذا هو «السعر الذي يحتاج إليه المنتجون الهامشيون للحفاظ على استثمارات كافية من أجل توفير الإمدادات اللازمة لتلبية احتياجات الاستهلاك في المستقبل». فازددت ثقة بأنّنا قد خرجنا من عنق الزجاجة، فلحقت بنا بقية دول العالم.

في ديسمبر 2011، نشر المعهد الفكري البريطاني تشاتام هاوس تقريراً أكّد مخاوفنا آنذاك، جاء فيه:

> **تستهلك أكبر دولة مصدِّرة للنفط في العالم كمّية كبيرة من الطاقة في الداخل، بحيث أصبح من الصعب عليها الاضطلاع بدور عامل استقرار الأسواق العالمية. فطلب المملكة العربية السعودية على نفطها وغازها آخذ بالنمو بنحو 7 بالمائة سنويًّا. وبهذا المعدّل من النموّ، سيتضاعف الاستهلاك المحلي خلال عقد من الزمن. فباستمرار العمل «على ما هو عليه»، ستتعرض قدرة البلاد على التصدير إلى الأسواق العالمية للخطر. ونظراً لاعتماد المملكة على عائدات تصدير النفط، فإنّ عدم القدرة على زيادة الصادرات سيترك أثراً كبيراً على الاقتصاد وعلى قدرة الحكومة على الإنفاق.**

وبحسب تقديرات تشاتام هاوس، تستهلك المملكة نحو ربع النفط الذي تنتجه، وهي كمّية لو بيعت لدرّت عائدات ضخمة. كما أنّنا نبيع النفط لتوليد الكهرباء وغيرها من المرافق العامّة في المملكة بما لا يزيد كثيراً عن تكلفة الإنتاج. وتستهلك وحدات تكييف الهواء المنخفضة الكفاءة وحدها ما يقارب 65 بالمائة من استهلاكنا للطاقة. لكن كما أشار كبير الاقتصاديين في وكالة الطاقة الدولية فاتح بيرول: «إنّ استخدام النفط لتوليد الكهرباء أمر غير منطقي اقتصادياً، ما دمنا نستطيع الاستعاضة عنه بالغاز الطبيعي. فالأمر أشبه باستخدام عطر شانيل كوقود لسيّارتك».

خلص تقرير تشاتام هاوس إلى أنّه في حال استمرار الاستهلاك المحلّي بلا حسيب ولا رقيب، ستستورد المملكة النفط بحلول سنة 2038، فمعدّل استهلاك الفرد من الطاقة في المملكة يعادل ضعف المتوسّط العالمي. فدقّ



التقرير ناقوس خطر، وإن جاء متأخّراً بعض الشيء.

في شهر مايو التالي، كشفت الحكومة عن خطّة إستراتيجية طموحة لتنويع مصادر الطاقة. فخصّصنا مليارات الدولارات للطاقة البديلة، جاءت على رأسها الطاقة الشمسية، طامحين إلى تغطية نحو ثلث احتياج البلاد المتوقّع من الكهرباء بالطاقة الشمسية، أي ما يقارب 41 جيجاواط بحلول عام 2032. كما ستدمج طاقة الرياح والطاقة الحرارية الأرضية في الخطّة للمساهمة في 21 جيجاواط أخرى. ودعت الخطة أيضاً إلى استخدام الطاقة النووية لتوفير 14 جيجاواط بالإضافة إلى تلك المصادر المتجدّدة الأخرى. لكن الموعد أرجئ إلى 2040 لجملة من الأسباب، من بينها الحاجة إلى مواصلة دراسة التقنيات المحدّدة التي سنستخدمها. كما أننا تعلّمنا من تجربة ألمانيا وإسبانيا أن الدعم الحكومي خلال السنوات الأخيرة أدى إلى طفرة سريعة في تركيب الألواح الشمسية. فلم يراودنا شك في أن الطاقة البديلة، ولا سيما الشمسية، هي هدفنا.

وقد يتبادر إلى الذهن سؤال، لماذا تضطرّ دولة تملك أكبر احتياطيات نفطية مؤكّدة في العالم إلى الاستثمار على المدى الطويل في الطاقة الشمسية وغيرها من مصادر الطاقة المتجدّدة؟ وللإجابة على هذا السؤال، سنلقي نظرة على خرائط تبيّن أجزاء من الأرض التي تتلقّى النسبة الأكبر من الأشعّة الشمسية، وسنرى بأنّ المملكة العربية السعودية، ولا سيّما شمال غرب البلاد، تأتي في المرتبة الأولى عالميا مع الصحراء الكبرى. هذا يعني أنّنا نملك احتياطيات هائلة من الطاقة الأحفورية تحت الأرض، واحتياطيات هائلة من الطاقة الشمسية فوق الأرض. وفي الواقع، أنا مؤمن بالطاقة الشمسية، وأتمنى استغلالها على نطاق واسع، فالمستقبل في رأيي يحتّم ذلك. أنا كما أسلفت أثق بالعلم وبالتقنية، والعلم يقول بأن المملكة تقع في بقعة مثالية. لدينا المساحة، ولدينا السيليكا (الرمل)، ولدينا الشمس. ويمكننا أن نصبح



قوّة عالمية في مجال الطاقة الشمسية. ولقد تحدّيت كلّ الباحثين في هذا المجال لتحقيق النجاح، ولا سيّما وأنّه يشهد تطوّراً سريعاً. إذ ارتفعت كفاءة الألواح الشمسية إلى حدّ كبير خلال السنوات الأخيرة وتدنّت كلفتها بنسبة 80 بالمائة في بعض الحالات. وقد سبق ووقّعت أرامكو السعودية اتّفاقيات مع الشركة السعودية للكهرباء لإنتاج 300 ميجاواط من الطاقة الشمسية في المناطق النائية من البلاد للحدّ من اعتمادها على وقود الديزل لتوليد الطاقة في منشآتها.

وفي سبيل تحقيق هذا، فإن يداً واحدة لا تصفق، وأرامكو السعودية لا تعمل بمفردها. إذ تعدّ شركة الطاقة الشمسية السعودية (أكوا باور) من بين أكبر الشركات تنافسية في العالم، وذلك من خلال مشاريعها الأخيرة الرائدة في دبي والمغرب وجنوب أفريقيا. ويحتلّ سموّ الأمير تركي بن سعود بن محمّد آل سعود منصب رئيس مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، ومقرها الرياض، والتي تعتبر بمثابة مركز الأبحاث الوطني المسؤول عن البحث والتطوير على مستوى المملكة. وقد أشار لمجلّة أتلانتك في منتصف عام 2015، بصفته أحد أنصار الطاقة الشمسية الروّاد في بلادنا: «لدينا مصالح جلية في الطاقة الشمسية، وسيتمّ قريباً توسعة مجالات استخدامها أضعافاً مضاعفة في المملكة». وفي الحقيقة، لن أكون سعيداً بمجرد التعاقد مع صنّاع الألواح الشمسية حول العالم، والطلب من شركاتنا بما فيها أرامكو السعودية تركيبها فحسب، فهذا أمر هين. ما نتمناه مع سموّ الأمير تركي، وإدارة مدينة الملك عبدالله للطاقة الذرّية والمتجدّدة، وهي التي تشرف على تنظيم الطاقة المتجدّدة، كلنا نريد توطين صناعة الطاقة الشمسية في المملكة، بدءاً من رمال السيليكا، إلى أن تنتج الكهرباء.

بدأنا تجارب الطاقة الشمسية في موقع صغير شمال الرياض منذ العام 1979، ضمن مشروع مشترك مع الولايات المتّحدة. كان ذلك العام نفسه الذي



وضع فيه الرئيس جيمي كارتر ألواحاً شمسية على سطح البيت الأبيض. إلا أن اهتمامنا بذلك المرفق وبالطاقة الشمسية تراجع خلال ثمانينات وتسعينات القرن المنصرم، شأننا شأن بقية العالم، وعكفنا جميعاً على تطوير موارد الوقود الأحفوري. أما اليوم، فنحن نخطّط لدخول عالم إنتاج الألواح الشمسية ومعدّاتها على نطاق صناعي. فقبل عقود من الزمن، قلت لمهندسي أرامكو إنّ من غير المنطقي استيراد الرمال من وايومينغ وإن امتازت بخصائص تصفية، في حين أنّ بلادنا مكسوّة بالرمال، فلا بد أن يكون الله قد حبا هذه الأرض المباركة بما نريد. وحين خرجوا وبحثوا، وجدوا في رمالنا ضالتهم المنشودة. وها نحن نقف الموقف نفسه، فالمستقبل سيضاء بالألواح الشمسية، التي تصنع معظمها من السيليكا المتوفّرة لدينا بكثرة، ووقودها الشمس التي طلتنا وآباءنا بلون أشعتها الذهبية.

ومن البديهي إن أردنا الاستثمار في تقنيات الطاقة المتجدّدة، علينا أن نحرص على امتلاك القدرة على تطوير المعرفة، عوضاً عن الاكتفاء بدفع المال للآخرين لقاء منتجاتهم النهائية. وما نريده هو الاستفادة قدر الإمكان من سلسلة القيمة الصناعية بأكملها، فهذا ما سيتبعه مزيد من التصنيع، وهو ما يوفّر فرص عمل جديدة في مختلف أنحاء البلاد. وتنسّق جامعاتنا، وعلى رأسها جامعة الملك عبدالله للعلوم والتكنولوجيا في ثّول، بما فيها مركز أبحاث هندسة الطاقة الشمسية والخلايا الضوئية التابع لها، كلها تنسق مع الحكومة وشركات الطاقة الشمسية في القطاع الخاصّ لتحقيق هذا الحلم.

وفي عام 2010 عدنا للعمل على الموقع شمال الرياض، في مدينة العيينة. فقد بنت مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية خطّ تجميع تجريبياً للألواح الشمسية هناك، وزيدت القدرة الإنتاجية في العام التالي إلى أربعة أضعاف.



ودعت الخطط المرسومة المملكة إلى بناء مصنع آخر للخلايا الشمسية ينافس أكبر المصانع الموجودة خارج الصين. فنظراً إلى انخفاض تكاليف العمالة والدعم الحكومي، تمّ تطوير معظم قدرة تصنيع الخلايا الشمسية في العالم في الصين خلال السنوات العشر الماضية. وما زالت أمامنا كثير من التحديات، لكني آمل أن نصنَّف في نهاية المطاف بين المصنّعين الأكثر كفاءة في العالم للألواح الشمسية. وإني مدرك تمام الإدراك بأن الطاقة الشمسية لن تغير وجه البلاد في غمضة عين، لكنني سأسر فعلا إن أخذ القطاع الخاص بزمام المبادرة في مجال إنتاج الطاقة الشمسية، والمتجدّدة عموماً، في حين اهتمّت الجهات الحكومية بالرقابة والمسائل التنظيمية. هذا هو بالضبط نوع التحوّل المجتمعي الذي نأمل أن يحدث، ونحن ننفتح أكثر على فرص جديدة في مجال الأعمال التجارية والمسارات الوظيفية لأبناء البلد وبناته.

وإن للبيئة علينا حقاً، سواء كنا ننتج النفط أم الطاقة الشمسية، أم أي صناعة أخرى. ولنصارح أنفسنا، فنحن نشهد تغيراً مناخياً، لم يخلقه الوقود الأحفوري في حد ذاته، بل الانبعاثات الضارّة التي تتأتّى عن حرق الفحم والنفط والغاز. ولا يكمن الحل في التخلي عن أعظم موارد الطاقة لدينا وأكثرها وفرة واقتصادية في أعماق الأرض. من هذا المنطلق، ينصبّ التركيز بشكل خاصّ على التقاط الكربون وتخزينه. فقد أطلقت أرامكو السعودية مؤخّراً أكبر مشروع في الشرق الأوسط لشرح البحوث حول استخلاص النفط المعزّز بثاني أكسيد الكربون. فتقوم بجمع 800 ألف طن سنويًّا من ثاني أكسيد الكربون من محطّة الغاز في الحوية، وتنقلها عبر خطّ الأنابيب إلى مرافقها في حقل العثمانية. وهناك تحقن الغاز للحفاظ على الضغط في مكمن النفط الخام. ولعل البعض يظن أن أرامكو تستبق الأحداث بهذا المشروع. فقد سبق وقمنا بحقن الغاز الطبيعي (غاز الميثان) وليس الغاز المبدّد كثاني أكسيد الكربون في بضعة حقول للحفاظ على الضغط، قبل اعتماد حقن مياه



البحر المعالَجة في السبعينات من أجل استغلال الغاز الطبيعي لتحفيز النموّ الاقتصادي. لكن ما زال مشروع التقاط الكربون وتخزينه في مراحله الأولى، إلا أن نتائجه الأولية واعدة حتى الآن.

هكذا كنت مذ أطل عام 2008، منشغلا أكثر من أيّ وقت مضى، أمامي ملفات ارتفاع الأسعار، والتنويع الاقتصادي، والقضايا المناخية التي تتعاظم أهمّيتها. كل هذا ولم أتطرّق حتّى الآن إلى الربيع العربي، الذي طرح بكلّ أنواع التحدّيات الإضافيّة أمام زعماء دول المنطقة.

فهل ستمنحني الأيام فرصة للراحة وجمع شتات الفكر؟




مكتبة
الفكر الجديد

19
والقافلة تسير - 2014

هل تعلم أن الإنسان قد استخرج النفط من الأرض منذ عصور ما قبل التاريخ؟ وهل تعلم بأنه استخدمه للبناء، والتدفئة، والإضاءة لآلاف السنين؟ فلماذا لم يكتسب النفط قيمته المادية الضخمة إلا في القرنين التاسع عشر والعشرين؟ فهما القرنان الذي شَهِدا تأثير صناعة النفط الحديثة، ويعود ذلك نوعا ما إلى اختراع محرّك الاحتراق الداخلي، الذي حوّل التوجه من الفحم إلى النفط في وسائل النقل العامة. ومنذ ذلك الوقت، أصبح النفط ومنتجاته المكررة القيّمة الآخذة بالتزايد، جزءاً حيوياً من الاقتصادات الحديثة بلا استثناء. فساهم الوقود الأحفوري من نواح شتى في بناء الاقتصادات الغربية الناجحة التي نراها اليوم، وسيقوم بدورٍ حيوي في نموّ الدول النامية في المستقبل، وفي هذا تكمن قيمته.

ولا أظنه يخفاك وقد قطعتَ هذا الشوط في قراءة الكتاب، أنّ الجهود الرامية لضبط أسعار النفط وإدارتها تذبذبت على مر العصور، وأقول هذا في أحسن الأحوال. فالنفط هو سلعة أولا وأخيرا، والطلب يزيد ويقل، والسعر يعلو ويهبط.

هكذا كانت الحال على الدوام، حتى جاء عام 2014، ليكسب أسواق النفط العالمية بعداً آخر، ألا وهو «النفط الصخري».

ومع أنّ هذا النفط يعتبر ظاهرة حديثة، إلاّ أنّ أبحاث الأوروبيين منذ زمن بعيد قد وثقت وجوده. فقد عرفت فرنسا إنتاج النفط الصخري بكميات تعتبر تجارية في ثلاثينات القرن التاسع عشر، علماً بأنه نفط حبيسُ صخورٍ



شديدة الكثافة، لا تقارن بتكوينات الصخور المسامية نسبيًا حيث نعثر على النفط التقليدي والغاز. وسرعان ما انتشرت طريقة إنتاج النفط الصخري في معظم أنحاء أوروبا، كما هاجرَت إلى أمريكا وكندا أواسط القرن التاسع عشر. ولكن مع الوقت، أدّى إنتاج زيت الحوت الأرخص ثمناً، ومن ثمّ النفط الخام التقليدي، إلى إغلاق معظم منشآت إنتاج النفط الصخري في أنحاء العالم.

إلا أن الحياة دبت فيه من جديد مع بداية العام 2009، إذ استقرت أسعار النفط نسبيًا عند 100 دولار، فأصبح النفط الصخري مصدراً جذاباً للطاقة، وإن كان غير اقتصادي فيما مضى. فتكالب عليه منتجو النفط، كبيرهم وصغيرهم، ولا سيّما في الولايات المتّحدة، فلم يكن بد من ظهور نتائجه وتأثيرها على السوق العالمية. ولم نكن في غفلة عن ثورة النفط الصخري، ولم يخفَ علينا أو يقلقْنا سعي البعض لتطوير مصادر أخرى للنفط المُحكَم. فالعثور على مصادر جديدة للنفط والغاز ضروري لتلبية احتياج العالم المتزايد من الطاقة، ولا سيما في المستقبل. ذلك أنّ التراجع الطبيعي لإنتاج حقول النفط الحالية، وتزايد استخدام الطاقة من قبل الطبقات الوسطى المتنامية في معظم أنحاء العالم النامي في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، سيضاعف الحاجة إلى النفط والغاز في العقود المقبلة. وهنا ستتمكّن مصادر الطاقة المتجدّدة، بما فيها تلك التي ستوفّرها شركات سعودية، من تلبية جزء من هذا الاحتياج وليس كلّه بأيّ حال من الأحوال. وبحلول منتصف عام 2014، بدا للكل أنّ هذا النفط المرتفع التكلفة، أصبح لاعباً في معادلة السوق، إذ صار يزيد العرض أمام الطلب، فيؤدي إلى انخفاض الأسعار بطبيعة الحال. وما إن ينخفض السعر، حتى ترتفع الأصوات في عواصم النفط والمال العالمية بتكهنات حول خفض المملكة لإنتاجها وخسارة إيراداتها لدعم أسعار النفط على المدى الطويل. أليس هذا ما قمنا به في الثمانينات والتسعينات؟ بلى، ودفعنا ثمناً غالياً، إلا أننا تعلمنا الدرس. هذه المرة ستكون الأمور مختلفة في 2014.



كانت أوبك، وغيرها كثير من المراقبين، بطيئة في تقدير سرعة تطوّر صناعة النفط الصخري في الولايات المتّحدة. فقد اقتصرت طفرته الأولى على إنتاج الغاز، ثم تبعه النفط بعد بضع سنوات مدعوماً بتوسعة التنقيب عن النفط الصخري في تكساس، وحوض باكن شمال داكوتا. وكأنما التاريخ يعيد نفسه، فها هي ميدلاند بولاية تكساس، تشهد توافد العمّال بالآلاف لاقتناص فرص عمل، كما كان الحال خلال الطفرة النفطية التي شهدتها أواخر السبعينات، وواكب ذلك ارتفاع الأسعار على نحو خيالي في الميادين كافة، من السكن إلى آلات الحفر. أما أوبك، فقد أشارت في توقّعات النفط العالمية لعام 2011: «لا ينبغي اعتبار النفط الصخري أكثر من مصدر إضافي هامشي لإمدادات النفط الخام». ولكن بحلول عام 2012، اختلف الأمر، واعترفت أوبك بأنّ «النفط الصخري يمثّل تغيراً كبيراً في صورة العرض». وبالفعل، فبفضل النفط الصخري ازداد إنتاج الولايات المتّحدة في 2012 بمقدار 850 ألف برميل يوميًا، ثم 950 ألف برميل في عام 2013، تلى ذلك قفزة في عام 2014 إلى 1.2 مليون برميل، كما أدلت بذلك إدارة معلومات الطاقة الأمريكية. وتشير تقديرات برايس ووترهاوس كوبرز إلى أنّ إنتاج النفط الصخري العالمي قد يبلغ 14 مليون برميل يوميًا بحلول عام 2035. وعلى مستوى الولايات المتحدة، فقد رفع النفط الصخري إنتاجها الكلي إلى 9 ملايين برميل يوميًا بنهاية العام 2014، أي ما يعادل مستوى إنتاج المملكة تقريباً، وهو أعلى بنسبة 80 بالمائة عما كانت تنتجه أمريكا أثناء الأزمة المالية لعام 2008، فلم تنتج الولايات المتّحدة 9 ملايين برميل يوميًا، منذ سنة 1986 حين تحطمت أسعار النفط الخام.

لم يكن في البداية لهذا النفط الصخري الجديد تأثير كبير على الارتفاع الحادّ الذي تشهده الأسعار العالمية. ويرجع ذلك جزئيًا إلى الفوضى والحروب الأهلية التي أعقبت الربيع العربي في بعض الدول المنتجة للنفط،



ولا سيما ليبيا والعراق. فقد انخفض إنتاج النفط الليبي من 1.8 مليون برميل يوميًّا، إلى 250 ألف برميل في أواخر 2013 ومطلع 2014، لذا فقد عوضت زيادة إنتاج النفط الصخري خسارة الإنتاج الليبي لحين من الزمن. كما دفعنا إلى عدم التخوّف من دخول النفط الصخري إلى السوق، التوقّعات بتزايد الطلب ولا سيّما في آسيا. ولكن بحلول 2014، أصبح واضحاً للعيان بأنّ الطلب على النفط الخام لن ينتعش كما كان متوقّعاً. فقد تذبذب الاستهلاك العالمي للنفط الخام، لكنّه لم يحقّق تحركات ثابتة فوق مستوى 90–92 مليون برميل يوميًّا. ومما أثار استغراب عديد من الاقتصاديين والمستثمرين، تواضع النموّ الاقتصادي الصيني أكثر من المتوقّع. كما تراوح النموّ الأمريكي الضعيف بين 1–2 بالمائة، فضلا عن الانكماش الاقتصادي الذي شهدته جميع أنحاء أوروبا. فهل من مزيد؟

مع انتهاء عام 2013، وضع مستشارو الوزارة أمامي تنبؤاً قاتماً للوضع في العام المقبل. فراقبنا عن كثب اتّجاهات العرض والطلب. ولم تشاركنا بقيّة السوق على الفور مخاوفنا بشأن ارتفاع العرض فوق الطلب العالمي. بل أشارت توقّعات مصادر السوق، مع اقترابنا من اجتماع أوبك المحدّد في 11 يونيو 2014، إلى أنّنا سنحتاج إلى زيادة إنتاجنا لتلبية الطلب الذي فاق المتوقّع من جانب الولايات المتّحدة والصين، وفشل العراق وليبيا في زيادة إنتاجهما. وبعد أقل من أسبوع على اجتماع أوبك، ارتفعت الأسعار على استحياء فلم تتجاوز 116 دولاراً للبرميل من خام برنت. لكن تبيّن أن ذلك هو السقف الذي ارتطم به مؤشر السوق.

تراجعت الأسعار أسبوعاً تلو أسبوع. وكان الجميع يتساءلون، ما الذي ستحمله الأيام القادمة؟ كانت كل أنظار العالم تتوجه إليّ، بصفتي وزير البترول السعودي. فبعدما أمضيت عقدين في منصبي، وعقدين قبلهما موظّفاً في أرامكو السعودية، تعلّمت قيمة اتّخاذ الخطوات الحاسمة والجريئة. لكن



هذه المرّة، لن نكون وحدنا. كنّا منفتحين على التعاون مع منتجي النفط الآخرين لتنسيق خفض الإنتاج، كما فعلنا في سنوات سابقة. لكن الخطوة الجماعية تستلزم التفاهم مع كبار المنتجين من خارج أوبك. ونظراً لتجربتنا المريرة في أواخر التسعينات، ومن ثم في عام 2009، ولا سيّما مع روسيا، لم أكن متفائلا حيال ذلك. كما قررت ألا أكون الطرف الذي سيخطو الخطوة الأولى، إذ أدركت أنّ أوبك وغيرها من المنتجين سيستغرقون بعض الوقت لاستيعاب الموقف وأخذه على محمل الجدّ.

في هذه الأثناء، كنت أراقب أسعار النفط الخام وهي تتراجع، وتمارس ضغطها على الإنتاج العاجز ذي الكلفة العالية. وبحلول الأسبوع الثاني من سبتمبر، كان خام برنت يُتداول دون 98 دولاراً، بينما تجاوز سعر غرب تكساس الوسيط 90 دولاراً بقليل. حضرنا اجتماعاً لمجلس التعاون الخليجي في الكويت في 10 سبتمبر. وكان السؤال الذي شغل بال الجميع هو إلى أي حد سينخفض السعر بعد؟ فقلت للمراسلين الصحفيين إن طبيعة الأسعار هي التأرجح بين الهبوط والارتفاع، لكني لست قلقاً بشأنها. فتعرّضت لانتقادات لاذعة على ذلك التصريح من قبل وسائل الإعلام السعودية، التي تساءلت من الذي ينبغي أن يشعر بالقلق إزاء انخفاض أسعار النفط إن لم يكن وزير البترول.

واستمر مسلسل التراجع، فبحلول منتصف أكتوبر، تراجع خام برانت 10 دولارات أخرى للبرميل، ولم يُظهر أيّ مؤشّرات استقرار. وكانت فنزويلا ودول منتجة أخرى تواجه مشاكل مالية متصاعدة مع استمرار تراجع أسعار النفط. فقد دعا (رفاييل راميريز)، وزير الخارجية ووزير البترول السابق في فنزويلا، إلى اجتماع عاجل لمنظّمة أوبك قبل الاجتماع المجدول بتاريخ 27 نوفمبر، في محاولة لوضع حدّ أدنى لانخفاض الأسعار. لكن الفكرة لم تلق تأييداً كبيراً داخل أوبك. أما أنا فقد كنت مهتماً أكثر باتّصال خاصّ



وردني، طُلب منّي فيه عقد اجتماع سرّي مع راميريز على هامش منتدى سيناقش السياسة الدولية للتغيّر المناخي في فنزويلا خلال الأسبوع الأوّل من شهر نوفمبر، وحُدّد مكان المنتدى في فندق هيلتون بجزيرة مارجريتا، حيث سيلتقي فيه وزراء وقادة جماعات مدنية قبل اجتماع مؤتمر أطراف اتّفاقية الأمم المتّحدة المقرّر في الشهر التالي في ليما. وصحيح أنّ المملكة وفنزويلا اختلفا في أواخر تسعينات القرن المنصرم حول ما اعتبرناه عدم رغبة الفنزويليين في الالتزام بالحصص أو كشف أرقام الإنتاج الدقيقة، لكن على المستوى الشخصي، كنت أكنّ كل الاحترام للوزير راميريز، وأقدّر فهمه للأسواق، ولا سيّما بالمقارنة مع أسلافه.

التقيت براميريز في بهو الفندق، فأخذنا المصعد إلى جناحه. ويبدو أنّ الموقف الكوميدي الذي حصل لنا كان نذيراً لما ينتظرنا، فقد توقّف المصعد عند الطابق الأول، فالثاني، فالثالث، فالرابع، ثمّ هبط بنا فجأة إلى البهو. ورغم الإحراج الذي أصاب الوزير، إلا أننا ضحكنا ووصلنا أخيراً إلى غرفته. كانت الإطلالة خلاّبة على ميناء الكاريبي، الذي تسربل بنور القمر، بينما جلسنا نباشر عملنا في ليلة خريفية دافئة. وبعد مقدّمات استهلّ بها الوزير راميريز اجتماعنا، آثرتُ أن أتحدث أوّلا على الرغم من أن الكثير وصفوني بالمستمع الجيد خلال مسيرتي. والحقيقة أني وجدت بأنّ المرء يتعلّم الكثير عندما يصغي بعناية إلى ما يقوله الناس، وما لا يقولونه كذلك، ويساعده الإصغاء على تقديم الحجج القوية أو اتّخاذ القرارات عوضاً عن القفز إلى الحديث ومحاولة توجيهه من البداية. إلا أني أردت هذه المرّة أن أكون واضحاً قدر الإمكان، فالأمر جلل. وأنا أدرك بأنّك حين تتحدّث باسم بلدك وسياسته، لا يمكنك الاكتفاء بقول الشيء مرّة واحدة، ولا مرّتين، بل تكرر الرسالة حتى يتغير الوضع الراهن إلى ما تريد.

أوجزت الوضع الذي كنّا نعانيه، في ظل عرض متزايد من مصادر عالية



التكلفة، وشح في الطلب أدنى من المتوقّع. فأومأ برأسه موافقاً، وقال إنّ قراءتهم للسوق متفقة معنا. فقلت له: «والآن، نحن أعضاء أوبك، مدعوون إلى خفض إنتاجنا. ولا أظنه من العدل أن ندافع عن ارتفاع الأسعار لمجرّد الدفاع عنها. فهذا سيأتي لاشك على حساب حصّتنا في السوق». وأضفت: «إن أردنا أن نخفض الإنتاج، فيجب أن يتمّ ذلك بالتعاون مع منتجين آخرين من خارج أوبك، وعليهم الحضور إلى طاولة المفاوضات»، فقذفت بالكرة في ملعب فنزويلا.

عندها رأى راميريز فرصته، فقال: «الأسعار مهمّة بالفعل بالنسبة إلينا في فنزويلا. وأعتقد أنّنا نستطيع فعل شيء حيال التحدّث مع الدول الأخرى». فساورني شعور أنّ رئيسه أراد منه انتهاج هذا النهج، فشعر بالارتياح لأني متّفق معه. وهكذا ناقشنا أمر أبرز منتجي النفط من خارج أوبك، أي روسيا والمكسيك وكازاخستان والنرويج. وبما أنّ النفط الخام الأمريكي تنتجه شركات مستقلّة، كما أنّ الولايات المتّحدة تطبّق قوانين صارمة على مكافحة الاحتكار، لم تكن ثمّة فرصة للنقاش مع الأمريكيين، فما بالك بالاتّفاق معهم.

سألني أحد أعضاء فريقي لاحقاً كيف أصنّف فرصة نجاح راميريز في مهمّته الرامية إلى جمع المنتجين من خارج أوبك حول طاولة المفاوضات وحملهم على خفض إنتاجهم؟ فرفعت يدي اليمنى، وعملت بأصابعي علامة للرقم صفر. ثم سافرت إلى المكسيك بعد اختتام اجتماع السياسة المناخية، لحضور المنتدى الدولي للطاقة حول الغاز الطبيعي في أكابولكو. وهناك التقيت بوزير الطاقة المكسيكي (بيدرو خواكين كولدويل). وكما اتّضح لاحقاً، كنت أسير على خطى راميريز، فقد كرّر الوزير كولدويل على مسامعي ما قاله للفنزويليين. كانت المكسيك متعاطفة مع الحاجة إلى خفض منسّق للأسعار، وذكّرني بالتعاون الوثيق بين بلدَينا أواخر التسعينات وفي عام 2009 لخفض الإنتاج المطروح في السوق. لكنّ المشكلة الآن أنّ المكسيك كانت



بصدد اتّخاذ خطوات لجذب استثمارات أجنبية هي بأمسّ الحاجة إليها من أجل تحديث إنتاجها النفطي في الحقول الرئيسة، ولا يمكن لها القيام بذلك والإعلان في الوقت نفسه عن خفض إنتاج هذه الحقول التي كان من المخطّط أن يرفع إنتاجها لتبرير زيادة الاستثمار، فتفهّمت وجهة نظره.

انتهزت الفرصة لأكرّر موقفنا خلال الخطاب الذي ألقيته في 12 نوفمبر، فقلت إنّنا نرغب في التعاون مع «المنتجين الآخرين لضمان استقرار الأسعار، وذلك لمصلحة المنتجين والمستهلكين والصناعة ككلّ. والحديث عن حرب الأسعار هو دليل على سوء الفهم، سواء كان مقصوداً أم لا، وليس له أيّ أساس على أرض الواقع». فقد ركّز بعض المعلّقين على التغيّرات الطفيفة التي أدخلناها إلى تسعيرة النفط، واعتبروها دليلا على أنّنا نشنّ حرب أسعار. فقلت لهم إنّ هذا مجرّد هراء، وأضفت بأن: «أرامكو السعودية تحدّد أسعار النفط وفقاً لإجراءات تسويقية سليمة، وتأخذ تلك الإجراءات بعين الاعتبار مجموعة من العوامل العلمية والعملية، بما في ذلك حالة السوق». لقد كنت واضحاً جدًّا، إذ فهم كثير من المراقبين أني أكرّر موقفنا. بيد أنّ آخرين شعروا بالإحباط لأني لا أتّخذ موقفاً أكثر جرأة في وجه انخفاض أسعار النفط التي تدنّت بنحو 30 بالمائة عمّا كانت عليه في منتصف العام. وقال أحد المعلّقين أني شديد الشبه برئيس البنك المركزي الأمريكي السابق (آلان غرينسبان) في ضبابيتي المقصودة. صحيح، رضا الناس غاية لا تدرك.

أما الحدثَ الكبير التالي على جدول الأعمال فكان اجتماع أوبك في فيينا خلال شهر نوفمبر. وهناك وقعت حادثة مصعد سخيفة أخرى، فقبل بضعة أيّام من اجتماع أوبك الرسمي، وافقنا على لقاء ممثّلين عن فنزويلا واثنين من الأعضاء من خارج أوبك، هما روسيا والمكسيك. فكانت فرصة لا تتكرر للاتفاق على استجابة عالمية منسّقة. عُقد الاجتماع في فندق بارك حياة، الذي يقيم فيه وزير الطاقة الروسي ومرافقوه. وكان راميريز قد سافر



إلى موسكو للقاء الروس على حدة من أجل الترويج لفكرة الخفض المنسّق للأسعار قبل الاجتماع بنا، فاستقبله الروس ببرود يماثل طقس موسكو في أواخر نوفمبر. أما الفريق السعودي، فقد توزع بين سيارتين حضرتا إلى الفندق كل على حدة تجنّباً للفت انتباه الإعلام. فدخلنا من باب خلفي، أودى بنا إلى منطقة التحميل الخاصّة بمطبخ الفندق، فانطلقنا خلالها متجهين إلى المصعد الذي سيقلّنا إلى الطوابق العليا. كان مصعداً صغيراً لا يتّسع لأكثر من شخصين، فصعدنا على دفعتين. وحين دخلنا الجناح، وجدنا كلا من (إيغور ستشين)، نائب رئيس الوزراء الروسي ورئيس شركة النفط العملاقة روسنفت المملوكة للدولة، و(ألكسندر نوفاك) وزير الطاقة الروسي، يجلسان على إحدى الأريكتين الكبيرتين الموضوعتين على شكل نصف دائرة. أمّا على الأريكة الأخرى، فجلس عليها الوزير الفنزولي راميريز، فتجاذبنا أطراف الحديث لبعض الوقت ونحن ننتظر وصول الوفد المكسيكي.

وعندما انضمّ إلينا الوزير كولدويل، انتقلنا إلى غرفة أخرى، وجلسنا على طاولة وخلفنا موظّفونا. رحّب راميريز بنا جميعاً بصفته منسق الاجتماع، ثمّ نظر إليّ وقال: «سعادة الوزير النعيمي، هل ترغب في بدء النقاش؟» لكنني لم أرغب في ذلك، فقد عبّرت عن موقفي بوضوح تامّ خلال الأسابيع الأخيرة، وآثرت إفساح المجال للآخرين. فقلت مشيراً إلى الوزير كولدويل: «لنسمع رأي زملائنا من خارج أوبك».

كرّر المكسيكي ما قاله لي في أكابولكو، وأضاف بعض التفاصيل الفنّية حول المشاكل التي يواجهونها بسبب حال بعض حقولهم، لكنّه ركّز على أنّ الحاجة إلى جذب الاستثمارات الخارجية تجبرهم على الحفاظ على مستويات إنتاجهم، فأومأت برأسي متفهّماً. ثم التفتنا جميعاً إلى الروس، فتحدّث إيغور ستشين أوّلا ثم تلاه الوزير نوفاك. ذكرا كلاهما كيف أنّ إنتاجهم استقرّ في السنوات الأخيرة، وأشارا إلى قائمة من المشاكل الفنّية التي كانوا



يواجهونها كذلك. ثمّ قدّم لنا موظّفوهما عرضاً فتصفّحناه، وزبدة القول أنّهم ليسوا في وضع يسمح لهم بخفض الإنتاج. فتحوّلت كلّ الأنظار إليّ! وربّما كانوا يأملون أنّ تمارس مواقفهم ضغطاً إضافياً عليّ لكي تقوم المملكة مجدّداً بهذا الحمل، فتخفض إنتاجها بشكل كبير. وهي خطوة سيستفيدون منها دون أن يشاركوا بتحمّل أي خسارة في العائدات، لكن ليست هذه المرة؟!

أما أنا فقد جمعت أوراقي ووقفت لمصافحتهم قبل المغادرة، وأنا أقول: «يبدو لي أن لا أحد على هذه الطاولة مستعدّ للتخفيض، لذلك أعتقد أنّ الاجتماع قد انتهى». ومن الواضح أنّ فريقي لم يكن مستعداً لردّة فعلي، شأنه شأن بقيّة الحاضرين، فقد سمعتهم يتهامسون وهم يجمعون أوراقهم على عجل خلفي. وبذل كودويل ونوفاك وستشين قصارى جهدهم لإخفاء شعورهم بالصدمة من عدم اكتراثي للتفاوض، فيما بدا الامتعاض على راميريز. هكذا تصافحنا جميعاً وغادر فريقنا الجناح عبر المصعد الخلفي.

تحدّث راميريز إلى الصحافة في وقت لاحق من ذلك اليوم، فقال بأنّنا عقدنا اجتماعاً دون التوصّل إلى اتّفاق. وبقي متفائلا لعلنا نتخذ إجراءات ما في جلسة أوبك الرسمية، غير أنّ السوق لا تعرف هذا. فقد انخفضت الأسعار بضع دولارات بعد مؤتمره الصحفي. كما خاطب ستشين الصحافة هو الآخر، وقال في بيانه الصحفي: «ينبغي أن نفرّق جيّداً بين الطبيعة الخاصّة لصناعة النفط في معظم دول أوبك وروسيا. فنظراً إلى العوامل المناخية واللوجستية والتقنية، ليس بإمكان روسيا خفض إنتاجها على الفور، بل يمكنها اتّخاذ تدابير منظّمة ذات آثار على المدى المتوسّط والبعيد». وخلال جلسة الأسئلة والأجوبة، قال إنّ التراجع الأخير في الأسعار «ليس حرجاً» بالنسبة إلى الاقتصاد الروسي، على الرغم من التعليقات المناقضة الصادرة عن وزراء في موسكو، وأضاف بأنّ روسيا غير مستعدّة لخفض برميل واحد من إنتاجها!

أما أنا فاجتمعت على حدة بوزير النفط الإيراني (بيجان زنكنه) قبل يوم



واحد من اجتماع أوبك. وكان الهدف الأساسي من الاجتماع إطلاعه على موقفنا، فوافقني كثيراً. ثم اجتمعت بدول خليجية أخرى من أعضاء أوبك في ذلك اليوم، وقلت للمراسلين إني أتوقّع لسوق النفط أن «يستقرّ من تلقاء نفسه في نهاية المطاف». وحتّى في وقت متأخّر من صباح اليوم الذي ستُعقد فيه جلسة أوبك، ما زال البعض يتوقّعون أن نعلن عن خفض كبير في الإنتاج دون الانتظار للتنسيق مع الدول من خارج أوبك. فقد قال الوزير الفنزويلي راميريز للصحفيين قبل الاجتماع إنّ خفض الإنتاج بمعدّل مليونَي برميل في اليوم أمر ضروري لانتعاش الأسعار، ومن الواضح أنّ ذكرى 100 دولار للبرميل لم تفارقه بعد، كما كانت الجزائر هي الأخرى تأمل في التخفيض.

ولكن ما إن دخلنا قاعة اجتماع أوبك، حتّى بدأت مجريات الأحداث كما توقّعت. فقد عبّر الوزراء عن مواقفهم، وتحدّث كثير منهم عن حاجة أوبك إلى خفض إنتاجها. فسألت كلاًّ بدوره ما إذا كانت بلاده مستعدّة لخفض إنتاجها، فأتى الجواب بالنفي من الجميع. وبعد الغداء، كرّرت القول بأنّ قيام المملكة العربية السعودية أو أوبك ككلّ بخفض الإنتاج من دون مشاركة كبار الأعضاء من خارج أوبك، فإنّنا سنضحّي بجزء من إيراداتنا، فضلا عن حصتنا السوقية. وحفاظا على مصالحنا جميعا على المدى الطويل، من المهمّ أن ندع السوق تجد التوازن بين العرض والطلب. فقد دخل عدد كبير من المنتجين الجدد سوق النفط، بحيث لم تعد المملكة قادرة على أداء دور المنتج المرجِّح للعالم. هكذا صوّتنا واتّفقنا على الحفاظ على هدفنا الإنتاجي. ومع أني أوضحت موقفنا مراراً وتكراراً، ومع أنّنا عجزنا عن التوصّل إلى اتّفاق في اجتماعنا قبل يومين مع المكسيك وروسيا، تفاعلت أسواق النفط والعملة كما لو أنّ هذه النتيجة لم تكن متوقّعة. فتراجعت العقود الآجلة لخام برانت 6.7 بالمائة ليبلغ سعر البرميل 72.58 دولار. وسجّل الروبل الروسي انخفاضاً قياسياً مقابل اليورو، كما أوشك على تسجيل انخفاض قياسي مقابل الدولار أيضاً.



وعلى الرغم من فشل المنتجين من داخل أوبك وخارجها في التوصّل إلى اتّفاق في أواخر عام 2014، ورغم الانخفاض الحادّ في أسعار النفط الذي تلا ذلك، إلاّ أني بقيت متفائلا. فنحن نمرّ بحالة مؤقّتة تتمّ فيها إعادة تسعير أهمّ سلعة في العالم من أجل المستقبل. والعرض الجديد سيجد طلباً جديداً بالسعر المناسب. خلاصة القول، مهما ارتفعت الأسعار أو انخفضت، ستبقى المملكة العربية السعودية أعلى موردي الطاقة ثقةً في العالم.



خاتمة

قررت أن تتوقف هذه السيرة الذاتية في هذا الكتاب من مسيرتي المهنية في نوفمبر من العام 2014. وذلك لعدة أسباب ليس أقلّها أن عليّ التوقف عند نقطة ما، وقد توسمتُ في القرار التاريخي الذي توصلنا إليه في اجتماع أوبك في فيينا ذلك الشهر فرصة مواتية لأترجّل عن صهوة عالم النفط. فضلا عن تغيّر الظروف قبيل انتهائي من العمل على هذه المذكّرات وطباعتها في عام 2016. فقد توفي الملك عبدالله بن عبدالعزيز رحمه الله عام 2015، وبويع الملك سلمان بن عبدالعزيز ملكاً للبلاد، فأعاد هيكلة الحكومة بعد فترة وجيزة، فعيّن محلي بعد أن أمضيتُ واحداً وعشرين عاماً في الوزارة، المهندس خالد الفالح الرئيس التنفيذي السابق لأرامكو السعودية. أتمنّى لخالد كلّ التوفيق، فهو شخص موهوب ومتميّز. أمّا أنا، فقد شرفني خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بتعييني مستشاراً في الديوان الملكي.

ويبدو الوقت مناسباً الآن لأتأمّل في مسيرتي المهنية، واستعيد ذكرى التغيّرات التي طرأت على صناعة النفط خلالها. فلم يعد يخفى على قارئ هذا الكتاب أني قد انضممت إلى شركة أرامكو للعمل ساعياً في عام 1947. كان عالما مختلفاً آنذاك، قطعت الشركة والشعب السعودي بعده شوطاً طويلا. فبعد فقر مدقع ساد أرجاء البلاد في الماضي، أصبحت المملكة اليوم عضواً في مجموعة العشرين. وقفزت قفزات تنموية هائلة انعكست على متوسّط العمر المتوقّع، والمستويات التعليمية، والرعاية الصحّية، والبنية التحتية مقارنة بما كان عليه الوضع في صباي. كانت فترة مذهلة، وما زالت الرحلة في مَسير.

خلال سبعة عقود قضيتها في صناعة النفط والغاز، رأيت برميل النفط يُتداول بما دون دولارين، ثم يقفز إلى 147 دولاراً، كما لمستُ وعاصرتُ



تقلّبات كثيرة بينهما. فشهدتُ فترات وفرة وفترات شح، وأدركت أعوام الازدهار وأعوام الركود، وتصديتُ لكثير من الشائعات المحدقة بمستقبلنا، مثل ادعاءات ذروة النفط السعودي! وقد علّمتني التجارب أنّ النفط سلعة كبقية السلع، يعتريها علوٌّ وانخفاضٌ لا محالة. فبينما سعيت جاهداً إلى التركيز على المدى البعيد، تبقى الاعتبارات القصيرة المدى أوقع وأشد تأثيراً. فالطلب يزيد وينقص، وكذلك الأسعار!

فعندما أصبحت وزيراً عام 1995، كان برميل النفط يتراوح بين 16 و17 دولاراً، وهو سعر يقبل به المنتجون والمستهلكون على حدّ سواء. ونتيجة لعوامل كثيرة، بما فيها الانهيار المالي الآسيوي، انهار السعر في وقت لاحق. إلا أن المثابرة، والعمل الدؤوب، والدبلوماسية القائمة على التعاون، جعلت الدول المنتجة من داخل أوبك وخارجها تتكاتف لإعادة السعر إلى حد مقبول. ثم شهدت السنوات التالية ارتفاعاً غير متوقّع نتيجة للنموّ الاقتصادي القوي في معظم أنحاء العالم المتقدّم والنامي. وعندما بلغ سعر برميل النفط فوق 100 دولار، لم يعترض المورّدون ولا المستهلكون، مع أنه كان في الحقيقة مرتفعاً جدًّا. فأغرى السعر المستثمرين حول العالم للاستثمار فيما اعتُبر سابقاً حقول نفط غير اقتصادية. وامتدّت الموجة من القطب الشمالي إلى الرمال النفطية الكندية، ورمال قطران أورينوكو في فنزويلا، والحدود المائية العميقة، كما أدّى ارتفاع السعر إلى تنمية موارد استخراج النفط الصخري في بعض أجزاء الولايات المتّحدة. فنتج عن ذلك نموّ عالمي قوي في الإمدادات النفطية التقليدية وغير التقليدية، إلى أن بدأ السعر بالهبوط لا محالة.

أتيتُ على ذكر أحداث نوفمبر من عام 2014، حين ساد لغط في اجتماع أوبك بين كثير من أعضاء المجموعة، ممن يدعون إلى خفض الإنتاج لوضع حدّ لهبوط السعر.

لكنّ سوق النفط أكبر بكثير من أوبك.



حاولت جاهداً إيصال هذه الفكرة للجميع، وحثهم على التوافق سواء من داخل أوبك أو خارجها، لكنّنا لم نفلح، إذ لم يكن لديهم الرغبة في تقاسم العبء. ولهذا السبب بالذات، تركنا المهمّة للسوق باعتبارها السبيل الأكثر فاعلية لإعادة التوازن بين العرض والطلب، فهذا مثال بسيط على ترك السوق يؤدّي عمله. يبدو ذلك منطقياً للمراقب العادي، إلاّ أنّه شكّل تغيراً ملحوظاً في نهج أوبك. وسيحكم التاريخ على مدى نجاح نهجنا المرتكز على السوق من عدمه. كان الطلب على النفط قوياً، وما يزال. فنحن وإن تمادى بنا الجدل حول نسبة ارتفاع أو هبوط صغيرة، يظل العالم يطلب ويحصل على ما يزيد على 90 مليون برميل من النفط يوميًا. وعلى المدى البعيد سيرتفع هذا الرقم، لذلك لستُ أخشى من قلة الطلب.

وقد يجد المتأمل أوجه شبه بين تجارب خضناها في دورات وحقب مختلفة، إلاّ أنّ لكلّ منها ما يجعله مختلفا، فعام 2014 وما يليه لا يشبه ثمانينات القرن المنصرم، وأسواق النفط اليوم أصبحت أكثر تطوّراً وتعقيداً، فباتت تضمّ عدداً كبيراً من اللاعبين الجدد، إضافة إلى الأدوات المالية الجديدة التي لم تكن موجودة ببساطة قبل خمسة وثلاثين عاماً. فلكلّ زمان دولة ورجال. ولكل دورة سوق نفطية أرضها المجهولة. وحتّى لو أصبحت سوق النفط العالمية أكثر كفاءة وأوثق ترابطاً عما مضى، إلاّ أنّها ما زالت حبلى بالمفاجآت. بعضها سارٌ، وبعضها الآخر غير ذلك. وسيظل تذبذب الأسعار، وتأرجحها بين صعود وهبوط من أكبر التحدّيات في المستقبل. فإن انحرفت السوق، فيتعيّن على الحكومات والصناعة إيجاد سبل للتعاون من أجل إعادة التوازن إليها. فعلينا أن نسمح للأسواق أن تعمل، لكن لا بدّ لنا أيضاً من التيقّظ. كما ينبغي أن نفهم علاقات المتغيرات في السوق على نحو أفضل، وأن نكون جاهزين للعمل عندما تشهد إخفاقات وتقلّبات شديدة.

أما عن مستقبل النفط، فأنا واثق بأنّه باقٍ في المستقبل المنظور. وقد لا



يُفاجأ القارئ حين يعرف أني أجد الوقود الأحفوري مصدراً جيداً للطاقة. فهو مكون رئيسي في مزيج الطاقة الكلّي، سواء أحببنا ذلك أم لا. ولكن لا تعجَل عليَّ، فأنا كذلك مؤيد كبير للطاقة المتجدّدة، ولا سيّما طاقة الرياح والطاقة الشمسية. وعلى الرغم من قناعتي بأنّ شمس المملكة ستشكّل مصدر طاقة عظيماً للأجيال القادمة، إلا أني أعتقد بأهمية اتخاذ مزيج من مصادر الطاقة، فهو برأيي الحلّ الأنجع، والآمن للمضي في دروب المستقبل.

فما ثمة مشكلة من النفط بحد ذاته، ولكن الخطورة في الانبعاثات الضارّة التي تتصاعد من إحراق الفحم والنفط والغاز. وليس من الحكمة أن نتخلى عن أعظم مصدر للطاقة في العالم وأكثرها اقتصادية، بل يتوجب علينا أن نعمل على تطوير تقنيات تقلل من الانبعاثات الضارّة وتقضي عليها في نهاية المطاف. وقد أتيت على ذكر تقنية احتجاز الكربون التي تضاربت الآراء في أرامكو حولها، ولكنها معتمدة الآن وبقوة.

لن يتقدم العالم دون مزيد من العمل والتعاون فيما بيننا. فمن غير المعقول أن تتمكّن مصادر الطاقة المتجدّدة وحدها من سد احتياج العالم، الذي أخذ سكانه بالتزايد سنة بعد سنة، وعقداً بعد عقد. وليس من العدل أن تملي الدول المتقدّمة على الدول النامية ما عليها فعله لتلبية احتياجاتها من الطاقة. لقد تطوّرت المملكة العربية السعودية، والولايات المتّحدة، وأوروبا وآسيا، وكلّ دولة ومنطقة في العالم تقريباً باستخدام الوقود الأحفوري. وأصبحنا لا نستغني عن مشتقات النفط ومنتجاته في حياتنا اليومية. فعلى صناعتنا النفطية أن تحتفي بهذا الواقع، وأن تشرح على نحو أفضل الأهمّية الحيوية لهذه الموارد الطبيعية الثمينة.

أما أنا فأعتزّ بالدور الذي أدّيته خلال عملي في أرامكو السعودية، منذ كنت ساعياً فيها، إلى أن أمسكت بدفة قيادتها، وأفخر بالسنوات الإحدى والعشرين التي تولّيت فيها وزارة البترول والثروة المعدنية، ولكن لكلّ بداية



نهاية. ولست نادماً على شيء ولله الحمد، بل أنا على استعداد لإعادة الكرّة. فقد عشت حياة شخصية ومهنية رائعة بكلّ المقاييس. وعلى الرغم من بلوغي ثمانين حولا، انقضت سبعة عقود منها في العمل بقطاع النفط، أظل أولا وأخيراً مواطناً ينتمي إلى المستقبل ويحمل نظرة تفاؤلية، فمن يدري ماذا سيحمل لنا الغد؟




مكتبة
الفكر الجديد

قالوا عن النعيمي

- جايمس س. أوبرويتر (سفير الولايات المتّحدة لدى المملكة العربية السعودية، 2003–2007): «نسمع بأناس عاشروا الملوك وعامة الناس. هكذا يوصف الوزير النعيمي تماماً».
- دانيال يرغين (أديب حائز على جائزة بولتزر): «هو رجل حكيم، والحكماء في أيّامنا قلّة».
- شيرارد كوبر كولز (السفير البريطاني لدى المملكة العربية السعودية، 2003–2006): «إنّه ذكي للغاية، ومنضبط، ولا يتوانى في الدفاع عن المصلحة الوطنية لبلاده. وبالمقارنة مع وزراء الطاقة البريطانيين، كان عملاقاً بين أقزام».
- جايمس ر. شليزنغر (وزير الطاقة الأمريكي، 1977–1979): «هو شخص اجتماعي جدًّا، ينسجم مع ما أسمّيه الروح الأمريكية. وأتمنّى ألاّ يجرّ عليه ذلك المتاعب».
- ألان غرينسبان (رئيس الاحتياطي الفدرالي الأمريكي، 1987–2006): «إنّه أكثر الرجال الذين لم تسمع بهم أهمّية ».
- جون واتسون (الرئيس التنفيذي لشركة شيفرون): «عندما قابلته للمرّة الأولى، كان أسطورة في الأساس. إلا أنّه كان لائقاً جدًّا وجعلني أشعر بالارتياح، إذ لديه معرفة جيّدة بالعقلية الأمريكية».
- إرنستو مارتنز (وزير الطاقة المكسيكي، 2000–2003): «ينبغي للعالم أجمع أن يعترف بالجهود التي بذلها حرصاً على عدم افتقار العالم إلى النفط».
- سام بودمان (وزير الطاقة الأمريكي، 2005–2009): «عندما أفكّر في عليّ



النعيمي، أفكّر بالمعرفة. المعرفة بالصناعة، والمعرفة بالمشهد السياسي، والفهم لطريقة عمل الأسواق الاقتصادية العالمية».

- ديك تشيني (نائب الرئيس الأمريكي، 2001–2009): «لقد كان شخصاً واثقاً جدًّا من نفسه ويتمتّع بالمهنية اللازمة لتمثيل المملكة في قضايا ذات أهمّية كبرى بالنسبة إلى الولايات المتّحدة. ولطالما كان رجلاً يلتزم بكلامه، كما أنّه صياد ماهر».
- خالد بن عبدالعزيز الفالح وزير الطاقة والصناعة والثروة المعدنية السعودي، والرئيس التنفيذي السابق لشركة أرامكو السعودية: «ينظر الناس في المرآة الخلفية ويقولون: نعم، يمكن فعل ذلك. بالطبع، يمكن للمرء أن يكون ساعياً في مكتب ثمّ يصبح رئيساً تنفيذياً، هذا سهل! من السهل بناء صناعة معدنية، ومن السهل بناء جامعة! لكن في تلك الأيام، كان ذلك بالتأكيد مستحيلا. بالنسبة إلى أيّ شخص آخر، ذلك مستحيل».
- عبد الله جمعة (الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعودية، 1995–2009): «يتمتّع بذلك التواضع العظيم. والتواضع قوّة».
- عليّ البلوشي (أرامكو السعودية، 1949–1990): «يتمتّع عليّ بذاكرة فيل».
- سعد الشعيفان (النائب الأوّل لرئيس شركة أرامكو السعودية، 1997–2003): «لا يخشى مطلقاً تجربة أيّ شيء. إنّه مجازف، وهذا يحتاج شجاعة».
- عبدالله البدري (الأمين العام لمنظّمة أوبك): «إن أردت تطوير نفسك، عليك أن تعمل جاهداً وأن تبدأ من الصفر، وما من أحد سيساعدك. لا أب، ولا أمّ، ولا عمّ، ولا أيّ شخص، فقط أنت بمفردك. وعليك أن تصنع ذلك بنفسك. وعندما تحقّق ذلك، يكون درساً جيّداً للجميع».
- هاري ألتر (ممثّل الشؤون الحكومية السابق في أرامكو السعودية): «لقد أشرف على انتقال أرامكو من صاحبة امتياز أجنبية إلى العملاق الصناعي السعودي الذي أصبحت عليه اليوم. وهذا وحده إرث كافٍ لأيّ شخص».



- ستان ماكغنلي (المستشار القانوني السابق في أرامكو السعودية): «لقد كان له دور فاعل في تطوّر العلاقة بين المساهمين الأمريكيين والحكومة. وكان هذا أمراً حيوياً».
- بيل ريتشاردسون (وزير الطاقة الأمريكي، 1998–2001): «يعدّ النعيمي المسؤول الأكثر نفوذاً في مجال الطاقة في العالم. إنّه واحد من الأشخاص الأكثر نزاهة وتيقّظاً ورُقياً، وضع بلاده في المقام الأوّل، لكنّه اهتمّ كثيراً بالعلاقة الأمريكية السعودية».
- جايمس ب. سميث (سفير الولايات المتّحدة لدى المملكة العربية السعودية، 2009–2013): «يعتقد نقّاده أنّه يريد لكلّ الأمور أن تسير على هواه. غير أنّه يتمتّع بتركيز خارق على القضايا».
- عبدالله العطية (وزير النفط القطري، 1999–2011): «بإمكانه قتل الناس بالصمت».
- روبرت جوردان (سفير الولايات المتّحدة لدى المملكة العربية السعودية، 2001–2003): «يتمتّع بمستوى غير مسبوق في العالم على صعيد الخبرة والسلطة والمسؤولية».
- ستيفن غالوغلي (مسؤول سابق في وزارة الخارجية الأمريكية): «النعيمي شخص يصعب استفزازه. ساعد في بناء صورة للمملكة يستطيع الناس التعويل عليها. فإن كنت تعمل في مجال بيع النفط، لا تريد للناس أن يقلقوا بشأنه، بل أن يعتبروه أمراً مفروغاً منه».
- بيل رامساي (دبلوماسي أمريكي سابق): «غالباً ما كان يحاول الصحفيون الإيقاع به، لكنّه لم يبتلع الطعم مطلقاً. وبين الفينة والأخرى، كان يشير بإبهامه إلى الولايات المتّحدة، لكن كنّا نحتاج على الأرجح إلى سماع ما لديه. فعندما كان يرغب في قول شيء، لم يكن يتردّد. وفي اجتماعات أوبك، كان يمثّل جزيرة صغيرة من الهدوء».



- ماريا فان دير هوفن (رئيسة وكالة الطاقة الدولية، 2011–2015): «إنّه فخور جدّا ببلاده وبأصله. كما أنّه يهتمّ بفقر الطاقة، إذ لديه تجربة شخصية معه».
- شارلز هيندري (السفير البريطاني لدى المملكة العربية السعودية، 2010–2012): «كان شخصاً ينضح بالسلطة والخبرة، وهذا مخيف بالنسبة إلى سياسي بريطاني عابر».
- ناصر المهاشير (الرئيس التنفيذي لشركة إس أويل كورب): «الوزير النعيمي بطل قومي كرّس حياته لنموّ المملكة العربية السعودية».
- ريكس تيلرسون (الرئيس التنفيذي لشركة إكسون موبيل): «أمضي وقتي كلّه في التفكير كيف سيكون الحال بعد عشرة أعوام أو خمسة عشر عاما، لأنّه عليَّ أن أبدأ العمل على ذلك منذ اليوم. وأعتقد أنّ علي النعيمي يملك الذهنية نفسها».
- لويس تيليز (وزير الطاقة المكسيكي، 1997–2000): «لا أعتقد أنّ الناس يدركون كم كان دوره مهمًّا للعالم وهو يحقّق الاستقرار في أسواق الطاقة العالمية. إنّه يفهم جانبي المعادلة».
- أدريان لاخوس (الرئيس التنفيذي لشركة بيمكس، 1994–1999): «كثير من الوزراء فيهم خفّة وتهوّر، لكنّ النعيمي ليس واحداً منهم. كان شخصاً جادًّا، وحذراً، يمكن توقّع أفعاله، ويعرف المرء على أيّ أرض يقف معه. ثمّة أناس يفهمون لكنّهم يعجزون عن الأداء. أمّا هو، فكان يجيد الأداء».
- لويس جوستي (الرئيس التنفيذي لشركة بتروليوس دي فنزويلا ش.م.، 1994–1999): «حدثت بيننا مواجهات بالتأكيد، لكنّها زادت من احترامي له. إنّه رجل لامع».
- فاتح بيرول (رئيس وكالة الطاقة الدولية): «إن أردت استخدام لغة كرة القدم، أقول إنّه يجيد قراءة اللعبة».
- مهدي العادل (أخصّائي هندسة، أرامكو السعودية): «يُعتبر منارة للأمل



بالنسبة إلى الشباب السعودي. ومن شأن قصّته أن تشكّل فيلماً سينمائياً رائعاً».

- كريستوف دو مارغوري (الرئيس التنفيذي لشركة توتال، 2010–2014): «لديه شيء لا يملكه سوى قلّة من الناس، لديه رؤية. حتّى وإن كانت خاطئة!».



«نسمع عن أناس عاشروا الملوك وعامة الناس. وهذا الوصف ينطبق تماماً على الوزير النعيمي».

جايمس س. أوبرويتر،

سفير الولايات المتّحدة السابق لدى المملكة العربية السعودية

«إنّه الرجل الأكثر أهمّية الذي لم تسمع به قطّ».

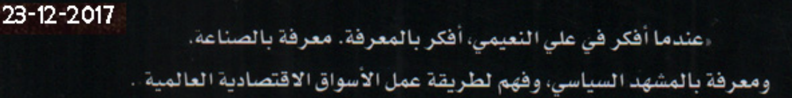
ألان غرينسبان،

الرئيس السابق للاحتياطي الفدرالي الاميركي

«رجل حكيم، والحكماء في أيّامنا قلّة».

دانيال يرغين،

أديب حائز على جائزة بولتزر



«عندما أفكر في علي النعيمي، أفكر بالمعرفة. معرفة بالصناعة، ومعرفة بالمشهد السياسي، وفهم لطريقة عمل الأسواق الاقتصادية العالمية».

سام بودمان،

وزير الطاقة الأميركي السابق

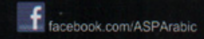

ISBN 978-614-01-2083-9

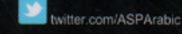

جميع كتبنا متوفرة على الإنترنت
في مكتبة نيل وفرات.كوم
www.nwf.com


الدار العربية للعلوم ناشرون
جائزة النشر والتقنيات الثقافية
2015

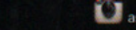

توزيع
الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.
www.asp.com.lb - www.aspbooks.com

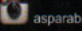


 facebook.com/ASPArabic

 twitter.com/ASPArabic

 www.aspbooks.com



 asparabic